

**Міністерство освіти і науки України
Національний університет біоресурсів
і природокористування України**

**Т. І. Балановська, О. П. Гогуля,
В. В. Сотник, В. В. Восколупов**

ДІЛОВА ЕТИКА І СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ

Навчальний посібник

Київ

2026

УДК 17:005.35:005.511(083.92)(075.8)

Д76

*Рекомендовано до видання рішенням Вченої ради
Національного університету біоресурсів і природокористування України
(протокол № 14 від 24 червня 2026 року)*

Рецензенти: д. е. н., професор Дорофєєв О. В.
д. е. н., професор Чикуркова А. Д.
д. е. н., професор Деліні М. М.

Ділова етика і соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник /
Т.І. Балановська, О.П. Гоголя, В.В. Сотник, В.В. Восколупов. Київ: ЦП
«КОМПРИНТ», 2026. 475 с.

ISBN 978-617-8877-41-5

У навчальному посібнику, відповідно до робочої програми навчальної дисципліни «Ділова етика і соціальна відповідальність бізнесу» для підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань D Бізнес, адміністрування та право спеціальності D3 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування», розкрито теоретичні засади ділової етики, корпоративної культури, ділового спілкування та соціальної відповідальності бізнесу. Матеріали посібника спрямовані на формування у майбутніх менеджерів системи знань і практичних навичок щодо застосування етичних норм у професійній діяльності, розвитку соціально відповідальної поведінки, побудови ефективних ділових комунікацій та впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в діяльність організацій. Особливу увагу приділено питанням академічної доброчесності, сталого розвитку, соціального партнерства та оцінювання результативності корпоративної соціальної відповідальності. У посібнику наведено п ння для самоперевірки, тестові завдання та глосарій, що сприяють ефективному засвоєнню навчального матеріалу.

УДК 17:005.35:005.511(083.92)(075.8)

ISBN 978-617-8877-41-5

©Т. І. Балановська, О. П. Гоголя
©В. В. Сотник, В. В. Восколупов



Балановська Тетяна Іванівна, кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського НУБіП України. Викладає дисципліни «Менеджмент», «Управління персоналом», «Управління бізнесом», «Лідерство та управління людськими ресурсами організації», «Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва». Наукові інтереси пов'язані з проблемами теорії і практики менеджменту, маркетингу та підприємництва, питаннями антикризового управління підприємствами та управління людськими ресурсами. Автор і співавтор понад 250 наукових і навчально-методичних праць, у тому числі 10 монографій, 26 навчальних посібників.

Електронна адреса: balanovskaya@nubip.edu.ua



Гоголю Ольга Петрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського НУБіП України. Викладає дисципліни «Менеджмент», «Теорія організацій», «Стратегічне управління», «Етика бізнесу» «Ділова етика і соціальна відповідальність бізнесу». Наукові інтереси пов'язані з проблемами теорії і практики управління, маркетингу та підприємництва, зокрема з питаннями стратегічного управління, маркетингового забезпечення діяльності підприємств, становлення та розвитку підприємництва сільських територій, соціальної відповідальності та етики бізнесу. Автор і співавтор понад 180 наукових і навчально-методичних праць, у тому числі 3 монографій, 15 навчальних посібників.

Електронна адреса: gogulya.o.p@nubip.edu.ua



Сотник Вікторія Вікторівна, кандидат економічних наук, старший дослідник, доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського НУБіП України. Викладає дисципліни «Менеджмент», «Управління якістю», «Менеджмент організацій», «Сервіс-менеджмент», «Теорія організацій», «Психологія управління», «Управління ризиками та економічною безпекою». Наукові інтереси пов'язані з проблемами здійснення ефективного управління та формування стратегічного розвитку різних суб'єктів господарювання, механізмів фінансування державних цільових програм, управління оборонними ресурсами, дослідженням впливу воєнних дій на національну економіку. Автор понад 75 наукових і навчально-методичних праць, у тому числі автор 1 монографії, 2 навчальних посібників.

Електронна адреса: v.sotnyk@nubip.edu.ua



Восколупов Володимир Віталійович, доктор філософії з менеджменту, старший викладач кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського НУБіП України. Викладає дисципліни «Менеджмент», «Управління бізнесом», «Мотиваційний менеджмент», «Бізнес-планування діяльності підприємств», «Менеджмент». Наукові інтереси пов'язані з проблемами теорії і практики управління, зокрема питаннями маркетингового менеджменту, сучасними концепціями управління, мотиваційним менеджментом та диджитал-менеджментом. Співавтор понад 25 наукових і навчально-методичних праць.

Електронна адреса: voskolupov@nubip.edu.ua

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	7
РОЗДІЛ 1. ДІЛОВА ЕТИКА.....	9
ТЕМА 1.1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЛОВОЇ ЕТИКИ ТА ЇЇ РОЛЬ В УПРАВЛІННІ.....	9
1.1.1. Моральні аспекти людських взаємовідносин.....	9
1.1.2. Розвиток та сучасний стан етичних теорій.....	12
1.1.3. Етичні проблеми сучасного бізнесу.....	26
1.1.4. Структура, рівні функціонування та основні функції ділової етики.....	36
<i>Питання для обговорення і самоперевірки.....</i>	<i>48</i>
<i>Тестові завдання до теми.....</i>	<i>49</i>
ТЕМА 1.2. КОРПОРАТИВНА ЕТИКА І КУЛЬТУРА. ЕТИКА ВІДНОСИН ІЗ ЗОВНІШНІМИ ДІЛОВИМИ ПАРТНЕРАМИ.....	59
1.2.1. Форми впровадження ділової етики	59
1.2.2. Корпоративна культура: види, форми, структура.....	67
1.2.3. Корпоративна культура як основа ефективного етичного управління.....	75
1.2.4. Етичні норми у взаєминах із зовнішніми діловими партнерами.....	83
<i>Питання для обговорення і самоперевірки.....</i>	<i>91</i>
<i>Тестові завдання до теми.....</i>	<i>92</i>
ТЕМА 1.3. ЕТИКА БІЗНЕСУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	102
1.3.1. Етичні норми: правила та їх використання в управлінській сфері	102
1.3.2. Сучасний діловий протокол та етикет.....	107
1.3.3. Імідж ділової людини. Основні правила формування позитивного іміджу.....	127
<i>Питання для обговорення і самоперевірки</i>	<i>138</i>
<i>Тестові завдання до теми</i>	<i>139</i>
ТЕМА 1.4. ЕТИЧНІ НОРМИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ.....	147
1.4.1. Ділове спілкування як галузь наукового знання.....	147
1.4.2. Моральна культура як етична основа ділового спілкування.....	155
1.4.3. Основні складові, стилі та моделі ділового спілкування.....	162
1.4.4. Типи та стилі взаємодії у діловому спілкуванні.....	172
<i>Питання для обговорення і самоперевірки.....</i>	<i>177</i>
<i>Тестові завдання до теми.....</i>	<i>178</i>

ТЕМА 1.5. АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК ПРОЯВ ДІЛОВОЇ ЕТИКИ.....	187
1.5.1. Поняття академічної доброчесності. Кодекс честі університету.....	187
1.5.2. Етичні стандарти вищої освіти.....	201
1.5.3. Правові аспекти академічної чесності та боротьби із плагіатом.....	211
<i>Питання для обговорення і самоперевірки.....</i>	<i>217</i>
<i>Тестові завдання до теми.....</i>	<i>218</i>
РОЗДІЛ 2. Соціальна відповідальність бізнесу.....	226
ТЕМА 2.6. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ	226
2.6.1. Сутність, роль і значення соціальної відповідальності.....	226
2.6.2. Принципи і види соціальної відповідальності	235
2.6.3. Напрями та функції соціальної відповідальності бізнесу.....	240
2.6.4. Механізм формування соціальної відповідальності суб'єктів функціонування економіки.....	248
<i>Питання для обговорення і самоперевірки.....</i>	<i>256</i>
<i>Тестові завдання до теми.....</i>	<i>257</i>
ТЕМА 2.7. ІНІЦІАТИВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	265
2.7.1. Соціальна відповідальність у сфері зайнятості.....	265
2.7.2. Екологічний напрям соціальної відповідальності.....	273
2.7.3. Цінності соціальної відповідальності та європейський вибір України.....	284
<i>Питання для обговорення і самоперевірки.....</i>	<i>294</i>
<i>Тестові завдання до теми.....</i>	<i>295</i>
ТЕМА 2.8. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ. ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН З ПРАЦІВНИКАМИ НА ЗАСАДАХ КСВ	303
2.8.1. Соціальна відповідальність у системі корпоративного управління	303
2.8.2. Інструменти соціально відповідальної політики підприємства	313
2.8.3. Соціальне підприємництво як нова форма інституціонального забезпечення соціальної відповідальності	322
<i>Питання для обговорення і самоперевірки.....</i>	<i>331</i>
<i>Тестові завдання до теми.....</i>	<i>333</i>

ТЕМА 2.9. СТРАТЕГІЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	342
2.9.1. Соціальна відповідальність як напрям покращення соціального розвитку та формування конкурентних переваг бізнесу.....	342
2.9.2. Стратегія розвитку соціальної відповідальності суб'єктів економіки України.....	346
2.9.3. Соціально відповідальна поведінка споживачів аграрної продукції України. Екологізація виробництва.....	353
<i>Питання для обговорення і самоперевірки.....</i>	369
<i>Тестові завдання до теми.....</i>	370
ТЕМА 2.10. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	378
2.10.1. Оцінка соціальної відповідальності на рівні країни, регіону, галузі.....	378
2.10.2. Оцінка соціальної відповідальності на рівні підприємств: методи, показники, критерії.....	386
2.10.3. Нефінансова звітність підприємств: переваги та особливості.....	393
2.10.4. Рейтинг прозорості компаній щодо соціальної відповідальності.....	401
<i>Питання для обговорення і самоперевірки.....</i>	411
<i>Тестові завдання до теми.....</i>	413
ТЕМА 2.11. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЛЮДИНИ І ДЕРЖАВИ	423
2.11.1. Основні інститути щодо розвитку соціальної відповідальності	423
2.11.2. Соціальна відповідальність особистості в сучасному суспільстві.....	431
2.11.3. Соціальне партнерство як інструмент формування соціальної відповідальності.....	441
<i>Питання для обговорення і самоперевірки.....</i>	448
<i>Тестові завдання до теми.....</i>	449
Глосарій.....	457
Список використаних джерел.....	464

ПЕРЕДМОВА

Важливою складовою професійної підготовки сучасних менеджерів є формування етичної культури управління, заснованої на принципах відповідальності, доброчесності, поваги до особистості та дотримання норм професійної поведінки. Зростання значення корпоративної культури, ділових комунікацій і соціальної відповідальності в діяльності організацій зумовлює потребу у ґрунтовному вивченні теоретичних і практичних засад ділової етики як важливого чинника забезпечення ефективного управління та сталого розвитку. У цих умовах знання основ ділової етики та соціальної відповідальності бізнесу стає необхідною складовою професійної компетентності сучасного менеджера.

Етична оцінка діяльності організацій, їхня репутація, рівень довіри з боку працівників, споживачів, партнерів і суспільства сьогодні відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку. Від рішень керівників значною мірою залежить не лише ефективність функціонування підприємств, а й якість соціально-трудових відносин, рівень корпоративної культури, дотримання принципів доброчесності та відповідальності перед суспільством. Саме тому питання ділової етики та соціальної відповідальності перебувають у центрі уваги як науковців, так і практиків, а їх вивчення є важливим елементом підготовки майбутніх управлінців.

Формування етичної культури управління безпосередньо пов'язане із здатністю керівників і фахівців діяти відповідально, дотримуватися моральних принципів, ефективно взаємодіяти з колегами, партнерами та іншими стейкхолдерами. Менеджер повинен уміти будувати систему ділових відносин на засадах довіри, поваги та професійної відповідальності, підтримувати позитивний морально-психологічний клімат у колективі, формувати корпоративну культуру та забезпечувати реалізацію соціально відповідальної політики організації. Високий рівень професійної компетентності передбачає здатність інтегрувати етичні норми й принципи соціальної відповідальності у практику управлінської діяльності та стратегічний розвиток підприємства.

Змістовне наповнення навчального посібника «Ділова етика та соціальна відповідальність бізнесу» спрямоване на формування у здобувачів вищої освіти системного розуміння морально-етичних аспектів управління, ролі корпоративної культури, академічної доброчесності та соціальної відповідальності в сучасному суспільстві. Матеріал посібника сприятиме розвитку навичок прийняття етично обґрунтованих управлінських рішень, формуванню соціально відповідальної поведінки та усвідомленню значення етичних принципів у професійній діяльності менеджера.

У навчальному посібнику детально розглянуто теоретичні основи ділової етики, моральні аспекти людських взаємовідносин, розвиток етичних теорій та їх роль у сучасному бізнесі. Значну увагу приділено питанням корпоративної культури, корпоративної етики, ділового протоколу та етикету, формуванню позитивного іміджу ділової людини, особливостям ділового спілкування та академічної доброчесності як важливої складової професійної діяльності.

Окремий розділ присвячено соціальній відповідальності бізнесу як важливому чиннику сталого розвитку суспільства та економіки. У посібнику розкрито сутність, принципи, напрями та механізми формування соціальної відповідальності суб'єктів господарювання, висвітлено сучасні ініціативи соціально відповідального бізнесу в Україні, особливості реалізації соціальної відповідальності у сфері зайнятості, екологічної діяльності та корпоративного управління. Розглянуто питання формування стратегії соціально відповідальної поведінки, розвитку соціального підприємництва, оцінювання результативності корпоративної соціальної відповідальності та використання нефінансової звітності як інструменту підвищення прозорості діяльності організацій.

Особливу увагу приділено ролі соціальної відповідальності у формуванні конкурентних переваг підприємств, забезпеченні балансу економічних, соціальних та екологічних інтересів, а також розвитку партнерських відносин між бізнесом, державою та суспільством. У посібнику соціальна відповідальність розглядається як багатогранний соціально-економічний феномен, що охоплює діяльність людини, організації, громади та держави, а також виступає важливим інструментом забезпечення сталого розвитку.

Представлений теоретико-практичний матеріал ґрунтується на сучасних наукових підходах до дослідження ділової етики, корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу, враховує результати досліджень українських і зарубіжних учених, а також сучасний практичний досвід управління організаціями. Зміст посібника спрямований на формування професійних компетентностей здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань Д Бізнес, адміністрування та право спеціальності Д3 Менеджмент.

Для якісного засвоєння навчального матеріалу після кожної теми наведено питання для обговорення і самоперевірки, а наприкінці посібника розміщено тестові завдання, глосарій та список використаних джерел. Такий підхід сприяє систематизації знань, розвитку критичного мислення, формуванню аналітичних навичок та здатності застосовувати отримані знання у практичній діяльності.

Навчальний посібник розроблено відповідно до структури робочої програми навчальної дисципліни «Ділова етика та соціальна відповідальність бізнесу» для підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності Д3 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Метою авторів є сприяння формуванню у майбутніх менеджерів сучасного етичного мислення, високої культури професійної поведінки, соціальної відповідальності та здатності приймати ефективні управлінські рішення з урахуванням інтересів людини, організації та суспільства.

У підготовці навчального посібника брали участь кандидат економічних наук, професор Балановська Т.І. (теми 1.3, 1.5, 2.7), кандидат економічних наук, доцент Гогуля О.П. (теми 1.1, 1.3, 1.4, 1.5, 2.9), кандидат економічних наук, старший дослідник Сотник В.В. (теми 1.2, 2.8, 2.10, 2.11), доктор філософії з менеджмент Восколупов В.В. (теми 2.6, 2.7).

РОЗДІЛ 1. ДІЛОВА ЕТИКА

Тема 1.1. Теоретичні основи ділової етики та її роль в управлінні

1.1.1. Моральні аспекти людських взаємовідносин

Сучасна соціальна філософія розглядає мораль як один із ключових соціальних інститутів, що забезпечує нормативну регуляцію поведінки людей, а також як особливу форму суспільної свідомості та специфічний вид суспільних відносин. Вона виникає і функціонує в межах суспільства як необхідний механізм узгодження індивідуальних і колективних дій. У будь-якому соціумі діяльність великої кількості людей потребує впорядкування, координації та підпорядкування певним загальним правилам. Саме мораль, поряд із правом, звичаями, традиціями, організаційними нормами та адміністративними приписами, виконує цю функцію узгодження, сприяючи стабільності та цілісності суспільства.

У широкому розумінні мораль охоплює всю сукупність принципів, норм і правил поведінки, які визначають, що вважається належним або неналежним, добрим чи злим, справедливим або несправедливим. Вона значно ширша за професійні кодекси, оскільки регулює не лише окремі сфери діяльності, а практично всі прояви людського життя. Як соціальний інститут мораль є системою стандартів і цінностей, що визнаються і поділяються членами певної культурної спільноти, забезпечуючи їх взаєморозуміння та співіснування.

Поняття «*етика*» має давнє походження і пов'язане з грецьким словом «*ethos*», яке в різні історичні періоди означало місце проживання, звичай, характер, спосіб мислення. Саме Аристотель, спираючись на значення етосу як характеру і темпераменту, сформував поняття «етичний» для позначення моральних чеснот - таких як мужність, поміркованість, справедливість - і започаткував етику як окрему галузь знання. У свою чергу, Марк Тулій Цицерон увів у латинський науковий обіг поняття «*moralis*», що стосувалося звичаїв, характеру і способу життя людини, від якого згодом утворився термін «мораль». Спочатку ці поняття фактично збігалися, однак у процесі розвитку науки й суспільної свідомості їх значення розмежувалися: мораль почали трактувати як реальну систему норм, цінностей і поведінкових практик, тоді як етика стала наукою, що вивчає мораль, її природу, структуру та закономірності функціонування.

Мораль як соціальне явище має складну й багаторівневу структуру, що охоплює широкий спектр елементів людського буття. До неї належать різні типи дій і вчинків (зокрема моральний вчинок, подвиг, самопожертва, відкуп, зрада), суспільні відносини між людьми та соціальними групами (любов, дружба, солідарність), внутрішні психічні стани та мотиви (співчуття, сором, заздрість, повага, толерантність), особистісні якості (чесність, мужність, порядність), оціночні реакції (схвалення, осуд), фундаментальні ціннісні категорії (добро і зло), а також нормативні вимоги (обов'язок, відповідальність). Крім того, до структури моралі належать моральне мислення (уявлення про сенс життя, ставлення до смерті) та моральна мова, за допомогою якої фіксуються й передаються моральні оцінки.

Узагальнюючи, ці численні елементи можна згрупувати у три взаємопов'язані складові: моральну свідомість, моральну діяльність і моральні відносини (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Блоки моральних проблем, які лежать в основі етики (за В. Малаховим)*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [94]

Моральна свідомість є внутрішнім духовним виміром моралі. Вона відображає здатність людини оцінювати власні вчинки та дії інших людей, а також соціальні явища загалом, співвідносячи їх із уявленнями про добро і зло, справедливість, обов'язок і відповідальність. До структури моральної свідомості входять моральні вимоги та моральні цінності. Моральні вимоги проявляються у формі обов'язку, відповідальності, справедливості - вони задають нормативні орієнтири поведінки. Моральні цінності охоплюють уявлення про добро і зло, сенс життя, щастя, честь, гідність, совість, сором - вони визначають смисловий зміст моральних орієнтацій. Моральна свідомість функціонує на двох рівнях: емоційно-чуттєвому, де моральні явища переживаються у формі почуттів і уявлень, та раціонально-теоретичному, де вони осмислюються у вигляді понять, суджень і принципів.

Моральна діяльність є практичним втіленням моральної свідомості. Вона проявляється через конкретні дії та вчинки людини, такі як подвиг, самопожертва, допомога іншому, або, навпаки, аморальні дії - злочин, грабіж, зрада. Особливістю моральної діяльності є те, що вона поєднує інтелектуальний, емоційний і вольовий компоненти. Саме воля відіграє вирішальну роль у реалізації моральних намірів: навіть за наявності моральних переконань людина може не діяти відповідно до них через слабкість волі. Тому моральність передбачає не лише знання норм, а й здатність до їх практичного здійснення. Водночас не кожна діяльність має моральний вимір: інколи надмірна

«моралізація» певних дій може викликати іронію або роздратування, що свідчить про складність співвідношення морального і неморального у повсякденному житті.

Завершального змісту мораль набуває у сфері моральних відносин. Йдеться не лише про міжособистісні стосунки, а й про взаємодію людини з природою, суспільством і культурними цінностями. Саме в цих відносинах розкриваються такі якості, як вірність, відданість, безкорисливість, толерантність, повага, співчуття, любов. Поза системою людських взаємин мораль втрачає свій сенс, оскільки саме у взаємодії проявляється її реальний зміст. Водночас моральні відносини не існують ізольовано: вони формуються на основі моральної свідомості та реалізуються через діяльність, утворюючи єдину цілісну систему.

Мораль існує також у двох взаємопов'язаних формах. З одного боку, це особистісні моральні якості - чесність, милосердя, скромність, відповідальність, які характеризують людину як суб'єкта моральної поведінки. З іншого боку, це сукупність суспільних норм і оціночних уявлень - таких як «не вкради», «не вбий», «порядно», «справедливо», - що відображають інтереси суспільства і виступають регуляторами поведінки. Саме через ці форми мораль забезпечує узгодження індивідуальних дій із суспільними вимогами.

Функціонально мораль виконує цілу низку важливих ролей. *Оціночна* функція є базовою: вона дозволяє оцінювати дії, явища та вчинки через призму моральних категорій - добра і зла, справедливості, обов'язку, совісті. *Пізнавальна* функція полягає в тому, що через моральні оцінки людина отримує уявлення про внутрішній світ як власний, так і інших людей, а також про стан суспільства загалом. *Світоглядна* функція забезпечує обґрунтування моральних норм, пов'язуючи їх із вищими цінностями та сенсом життя, визначаючи місце людини у світі. *Виховна* функція відіграє ключову роль у формуванні особистості: саме моральне виховання створює духовний стрижень людини, без якого неможливе існування суспільства. *Регулятивна* функція є інтегративною, оскільки спрямовує поведінку людей, узагальнюючи дію всіх інших функцій і забезпечуючи соціальний порядок.

Історичний розвиток людства засвідчує, що мораль виникла як необхідний механізм узгодження суперечливих інтересів людей. У процесі еволюції суспільства формувалися правила поведінки, які поступово ставали звичними, перетворювалися на традиції та закріплювалися як моральні норми. Саме завдяки цьому мораль стала важливим інструментом саморегуляції суспільства, що сприяє його збереженню і розвитку.

Водночас мораль завжди була пов'язана з прагненням людини до щасливого і осмисленого життя, заснованого на ідеях добра, справедливості, честі, гідності, взаємодопомоги та гармонії. Такі цінності, як совість, доброта, відповідальність, виступають орієнтирами духовного розвитку і визначають гідність людського існування. Проте в історії неодноразово виникали ситуації, коли розвиток техніки і соціальних систем випереджав розвиток моральної культури, що призводило до криз і катастроф.

Особливо гостро проблема моральних цінностей постає у періоди соціальних трансформацій. Сучасне українське суспільство переживає саме

такий етап: політичні та економічні зміни супроводжуються переоцінкою цінностей, зміною норм поведінки і характеру соціальних відносин. У цих умовах посилюється невизначеність, зростає потреба у моральних орієнтирах, які могли б стати основою для відповідального вибору і поведінки. Водночас спостерігаються прояви моральної кризи - втрата довіри, зниження рівня взаємоповаги, поширення агресії та індивідуалізму.

Попри це, мораль не втрачає своєї значущості. Навпаки, у складні періоди вона стає особливо важливою, оскільки саме моральні переконання допомагають людині зберігати людяність і гідність. Відомо, що навіть у найтяжчі історичні часи моральні цінності давали людям силу вистояти і зберегти внутрішню цілісність.

Моральні цінності мають подвійний характер: з одного боку, вони є простими і зрозумілими - любов до близьких, повага до життя, турбота про природу, вірність, дружба, відповідальність; з іншого - вони постійно вступають у суперечність із реальністю, що робить їх предметом дискусій і морального вибору. Саме ця суперечність стимулює розвиток етики як науки і моральний пошук людства.

Отже, мораль є універсальним і необхідним елементом суспільного життя, який забезпечує регуляцію поведінки, формування особистості та розвиток соціальних відносин. Вона поєднує в собі індивідуальний і суспільний виміри, виступаючи водночас і внутрішнім орієнтиром людини, і зовнішнім регулятором її дій. У сучасному світі значення моралі лише зростає, адже саме вона здатна забезпечити гармонійне поєднання свободи і відповідальності, індивідуальних інтересів і суспільного блага.

1.1.2. Розвиток та сучасний стан етичних теорій

Етика як наукова дисципліна сформувалася понад два століття тому, однак це не означає, що як складова людського пізнання вона не існувала раніше. Насправді етична проблематика супроводжує людство відтоді, як виникла потреба в цілісному духовному, зокрема філософському, осмисленні людини.

Найдавніші письмові пам'ятки, у яких порушуються етичні питання, походять із країн Давнього Сходу і датуються III-II ст. до н. е. (зокрема, «Пісня арфіста», «Розмова розчарованого зі своєю душею», «Діалог пана і раба»). У цих текстах відображено уявлення давніх народів про світ і людські взаємини. Формування перших етичних учень і шкіл у країнах Давнього Сходу, Індії та Китаю припадає на I тис. до н. е., коли в межах брахманізму, буддизму та конфуціанства починає розвиватися самостійна етична проблематика.

У європейській традиції питання сенсу життя і моральної поведінки людини стають предметом системного осмислення, починаючи із софістів і Сократа (V ст. до н. е.).

Водночас як у культурах Давнього Сходу, так і в досократівській Греції етичні уявлення ще не були виокремлені в самостійну галузь знання, а існували в межах космологічних і натурфілософських концепцій. Для цих поглядів характерним було міфологічне сприйняття світу, за якого устрій космосу тлумачився через перенесення людських властивостей і життєвих уявлень.

Унаслідок цього моральні явища розглядалися як універсальні характеристики буття, що надавали йому духовного змісту: добро, справедливість і любов осмислювалися як вищі закони Всесвіту, покликані забезпечувати гармонію світопорядку.

Лише давньогрецька філософія здійснила принциповий перехід від міфологічного до раціонально-логічного розуміння моралі та людини, що стало важливим поштовхом у розвитку етичної думки. У цьому контексті в історії етики доцільно виокремити такі основні етапи:

- етичні вчення Давнього Сходу;
- антична етика;
- середньовічна етика;
- етика Нового часу;
- сучасні етичні теорії [114].

Етичні вчення Давнього Сходу формувалися під впливом специфіки історичного розвитку, політичного устрою та економічного життя східних цивілізацій, що зумовило особливості їхньої філософії та моральних концепцій.

У Давній Індії до VI ст. до н. е. на основі релігійно-міфологічної системи брахманізму та опозиційного йому буддизму виникають перші релігійно-етичні вчення. Їхньою метою було духовне впорядкування життя людини і суспільства, гармонізація міжособистісних відносин, формування ціннісних орієнтирів, визначення кола обов'язків і надання людському існуванню сенсу.

Так, брахманізм закріплював усталений соціальний порядок і підтримував соціальну стабільність, визначаючи спосіб життя відповідно до законів певної касты. Водночас він формулював загальні моральні вимоги до людини, серед яких - поміркованість, щедрість і співчуття. Як і в більшості релігійних систем моралі, провідне місце тут посідали духовні цінності: шанування брахманів, жертвопринесення богам, покора, принцип ненасильства, стриманість і відмова від земних насолод заради досягнення духовного безсмертя.

Поряд із релігійними чеснотами у брахманізмі простежується відображення загальнолюдських моральних норм, серед яких - шанобливе ставлення до предків, збереження традицій і звичаїв, повага до батьків та старших, гостинність, доброзичливість до всього живого, а також правдивість, чесність і щедрість.

Етичне вчення буддизму ґрунтується на концепції чотирьох благородних істин. Перша з них проголошує, що все існування у світі пов'язане зі стражданням. Друга розкриває його причину - «жага насолод» і «жага існування», тобто прив'язаність людини до земного життя. Третя істина вказує на можливість подолання страждання, а четверта визначає шлях до його припинення - благородний восьмеричний шлях, що передбачає відповідну моральну поведінку: повагу до старших, шанобливе ставлення до всього живого, відмову від грубості, заздрості, гніву та ненависті.

У буддистській етиці наголошується, що людина, яка чинить зло, не здатна досягти внутрішнього спокою, оскільки перебуває у стані постійної ворожості та роздратування, а вчинене нею зло неминуче повертається до неї самої.

Таким чином, етика буддизму містить виразні гуманістичні риси, спрямовані на формування у людини почуття гідності, добра та моральної відповідальності в умовах світу, сповненого страждань і суперечностей.

Водночас, абсолютизуючи страждання як визначальну характеристику людського існування, буддизм не розкривав реальних соціальних причин їхнього виникнення, що певною мірою ускладнювало їхнє усвідомлення та практичне подолання.

Більш суттєвий внесок у розвиток етичної думки цього періоду зробило конфуціанство. Його засновником вважають Конфуція (Кун-цзи), який жив у VI-V ст. до н. е. в Китаї. Центральним поняттям його етичного вчення є «жень», що зазвичай перекладається як гуманність, людяність або любов до людини. Основними проявами «жень» виступають доброзичливість, повага, шанобливість, вірність обов'язку та взаємність як ідеал моральної досконалості. На цій основі Конфуцій формулює низку моральних приписів: відповідати добром на добро і справедливостю на зло, пізнавати себе, поважати старших, дотримуватися встановленого порядку, шанувати предків і піклуватися про молодших. Одним із ключових принципів мислитель вважав правило не чинити іншим того, чого не бажаєш собі.

Поняття «жень» доповнюється категорією «сяо», що означає систему взаємин між молодшими і старшими за віком та соціальним статусом. Вона ґрунтується на відданості, повазі, шані та любові й розглядається як основа порядку, встановленого небом.

Третім важливим принципом конфуціанства є «лі» - ритуал, церемоніал, зовнішні форми поведінки, які закріплюють і регламентують два попередні принципи.

Таким чином, етика Конфуція спрямовувалася на підтримку традиційного суспільного устрою. Водночас не слід її ідеалізувати, оскільки вона закріплювала патріархально-общинні відносини та соціальну нерівність. Проте, обмежуючи індивідуальну автономію у сфері морального вибору, конфуціанство водночас сприяло формуванню й систематизації моральних норм як таких.

Важливим етапом у становленні етики як науки стала *антична етика*. Вагомий внесок у її розвиток зробили давньогрецькі філософи. Це було зумовлено загальним історичним поступом суспільства: розпадом родового ладу, ускладненням поділу праці, формуванням приватної власності та рабовласницьких відносин, розвитком товарно-грошової економіки, а також становленням нових форм державності, зокрема демократії.

Утвердження демократичного устрою сприяло активізації політичного та духовного життя суспільства. Демократія, що передбачала ідейний плюралізм, актуалізувала проблему критеріїв істинності моральних понять - справедливості, гідності, доброчесності - та відкрила можливість їх раціонального осмислення.

Поворотним моментом у розвитку етичної думки стала теза софістів: «Людина є мірою всіх речей». Вона засвідчила новий етап у розумінні людини як самостійного суб'єкта, здатного оцінювати дійсність відповідно до власних цілей та інтересів, а не лише через авторитет традиції чи зовнішнього припису.

Водночас така орієнтація на суб'єктивність моральних оцінок призвела до етичного релятивізму - втрати об'єктивних критеріїв добра і зла. Це, у свою чергу, створювало ризики морального свавілля, а в крайніх формах - навіть цинізму та безпринципності.

Проти зазначених крайнощів виступили Сократ (470-399 рр. до н. е.), його учень Платон (428-348 рр. до н. е.) та Аристотель (384-322 рр. до н. е.), який розробив учення про соціальну природу доброчесності. Саме завдяки Аристотелю етика набула статусу самостійної філософської дисципліни.

Етика Аристотеля постає як практична філософія, що досліджує благо і щастя людини як суспільної істоти, а також ті якості й здатності, які роблять її гідною повноцінного й гармонійного життя. Її метою є не лише пізнання, а передусім формування належної поведінки та вчинку.

У структурі аристотелівської етики виокремлюють три основні складові: вчення про вище благо, вчення про природу доброчесності та вчення про конкретні чесноти.

Благо мислитель визначає як те, до чого спрямовані людські прагнення. Воно постає як мета діяльності: у медицині - це здоров'я, у військовій справі - перемога, у мистецтві - естетична насолода. При цьому окремі, більш часткові цілі підпорядковуються загальнішим і значущішим, утворюючи ієрархію благ: нижчі блага виступають засобами для досягнення вищих. Найвище благо є самодостатньою метою, яка ніколи не слугує засобом для чогось іншого. Воно становить кінцеву мету всіх прагнень і ототожнюється з блаженством або щастям.

Таким чином, блаженство розглядається як цілісна й самодостатня цінність, до якої людина прагне через діяльність, що відповідає її природі та можливостям. Саме воно надає сенсу всім іншим цілям і видам діяльності, а його досягнення означає реалізацію людського призначення.

Отже, Аристотель розглядає людину як розумну та діяльну істоту, а щастя - як досягнення найвищого блага через самореалізацію, що здійснюється завдяки здатності діяти розумно, оптимально та відповідно до конкретних обставин. Ідеалом для нього є людина, якій притаманні мудрість, розсудливість і моральна доброчесність, для якої діяльність стає джерелом задоволення як реалізація власного призначення.

Аналізуючи природу доброчесності, Аристотель підкреслює, що вона є проявом розумної діяльності - тієї ознаки, яка відрізняє людину від інших живих істот. Здібності людини він пов'язує зі структурою душі, яку поділяє на «нижчу» (нерозумну), спільну з рослинним і тваринним світом, та «вищу» - розумну, що визначає специфіку людського існування.

Відповідно до цього поділу, доброчесності класифікуються на інтелектуальні (діаноетичні) та моральні (етичні), або чесноти характеру. Останні формуються внаслідок взаємодії розумної і нерозумної складових душі. Провідна роль при цьому належить розуму, оскільки саме він спрямовує природні потяги, емоції та бажання, надаючи їм усвідомленої мети.

Таким чином, чесноти в аристотелівській етиці поєднують природні задатки людини з її свідомою орієнтацією у соціальному середовищі, забезпечуючи гармонійне узгодження внутрішніх імпульсів і раціонального вибору.

Природні прояви людини - емоції, бажання та пристрасті - самі по собі не є ані чеснотами, ані вадами, оскільки в моральному сенсі вони нейтральні. Ціннісного значення вони набувають лише у взаємозв'язку зі свідомим ставленням людини, яке виявляється в її поведінці та вчинках.

Так, осуд чи схвалення викликають не самі почуття (страх, співчуття, ненависть), а спосіб їх прояву в діях людини. Вирішальним є не факт переживання емоцій, а характер поведінки, що з ними пов'язана.

Аристотель підкреслює соціальну природу моралі: доброчесність не зводиться ні до психічного стану, ні до суто індивідуальної риси характеру, а постає як усвідомлене ставлення людини до власних почуттів і прагнень, що реалізується у вчинках і набуває суспільного значення.

Виявляючи діалектичний підхід, мислитель не розглядає чесноти й вади як абсолютно протилежні явища, а наголошує на відносності межі між ними та можливості їх взаємного переходу залежно від контексту. У цьому зв'язку доброчесність трактується як «золота середина» між надлишком і недостатністю певної якості. Наприклад, мужність є серединою між боягузством і нерозсудливою відвагою, поміркованість - між байдужістю та нестриманістю, а щедрість - між скупістю і марнотратством.

Поглиблюючи розуміння доброчесності, Аристотель наближається до з'ясування специфіки моралі, акцентуючи увагу на розмежуванні довільних і недовільних людських дій. У його трактуванні доброчесна людина - це моральна особистість, яка діє свідомо й вільно. Джерело її вчинків міститься в ній самій: вона обирає дії на основі власних намірів і рішень. Саме такі, усвідомлені та добровільні вчинки належать до сфери моралі. Натомість дії, зумовлені примусом або зовнішніми обставинами, не можуть однозначно характеризувати особу, оскільки не є результатом її свідомого вибору.

Отже, Аристотель підкреслює визначальну ознаку морального вчинку - його вільний і свідомо мотивований характер.

Водночас мислитель не обмежився загальними визначеннями основних етичних категорій і принципів, а здійснив ґрунтовний аналіз більшості чеснот, розкривши їхню сутність, суспільне значення та цінність для людини. Він також прагнув подолати однобічно ідеалістичне трактування моралі, утверджуючи право людини бути водночас моральною, щасливою і гідною.

Подальший розвиток етичної думки пов'язаний із діяльністю Епікура (кінець IV - початок III ст. до н. е.). Він розглядав етику як провідну частину філософії, прагнучи на основі раціонального пояснення природи й суспільного життя обґрунтувати оптимістичну, життєствердну мораль вільної людини, здатної досягти щастя.

Щастя, за Епікуром, є головною метою людського існування. Воно досягається через розумне задоволення природних потреб і вміння отримувати помірковану насолоду. Відоме положення мислителя - «задоволення є початком

і кінцем щасливого життя» - підкреслює центральне значення цієї категорії в його етиці.

Водночас Епікур наголошує на необхідності усвідомленого вибору задовольнень. Критеріями такого вибору виступають розум і користь: необхідні бажання слід задовольняти, тоді як шкідливі - обмежувати або придушувати. Важливу роль у досягненні щастя він відводить мудрості та розсудливості, які допомагають людині обирати правильні засоби життя, тоді як доброчесність розкриває його справжній сенс.

Знання, за Епікуром, звільняє людину від неувіри, страху перед богами та смертю, сприяє розумінню природи й усуває фаталістичні уявлення, відкриваючи шлях до внутрішньої свободи. Загалом етика Епікура відзначається гуманістичною спрямованістю, свободою мислення та життєствердним оптимізмом.

Вагомий внесок у розвиток етики зробили також римські мислителі-стоїки - Сенека, Марк Аврелій та Епіктет (I-II ст.). Стоїчна етика обстоювала пріоритет духовних цінностей - свободи, гідності, доброчесності - та утверджувала досягнення вищого блага через моральну самодисципліну, безкорисливість і орієнтацію на внутрішній світ людини. Як зазначав Сенека, речі мають служити людині, а не підпорядковувати її собі, адже лише тоді вони сприяють духовному розвитку.

У цілому антична етика чітко окреслила коло ключових моральних проблем, що становлять предмет етики, і продемонструвала різноманітні підходи до їх осмислення та вирішення.

Середньовічна етика. Новий етап у розвитку етичної думки припадає на добу середньовіччя (V-XV ст.). Перехід від античності до цього періоду супроводжувався глибокою трансформацією: етика набуває виразно релігійного характеру й тісно пов'язується з богослов'ям.

Основні питання християнського морального вчення - походження і сутність моралі, її критерії, сенс і призначення людського життя, проблема добра і зла — інтерпретуються на основі Святого Письма. У своїх працях християнські мислителі, зокрема Августин, Фома Аквінський, Еразм Роттердамський, Мартін Лютер та інші, прагнули розкрити моральний зміст біблійних текстів і обґрунтувати ідеал праведного життя.

Християнська етика стала важливим кроком у культурному та моральному розвитку людства. Вона піднесла мораль до рівня абсолютної цінності, надавши їй божественного авторитету. Усі явища земного буття набували значення лише у співвіднесенні з Царством Божим і виконанням людиною свого духовного призначення, яке полягало у подоланні власної обмеженості та моральному вдосконаленні.

Важливою новацією стало утвердження ідеї рівності всіх людей перед Богом. Людина розглядалася як особлива істота, створена «за образом і подобою Творця», що надавало їй моральному існуванню особливої гідності. Християнство сформувало високий моральний ідеал, заснований на безкорисливості, духовності та внутрішній величч.

Крім того, християнська етика стверджувала самоцінність людини незалежно від її походження, соціального статусу чи особистих якостей. Вона також розкрила нові аспекти моралі, зокрема її тісний зв'язок із любов'ю як універсальним принципом. На відміну від античних уявлень, де мораль часто пов'язувалася з природними схильностями або раціональним вибором, християнська традиція трактує її як форму духовного, безкорисливого й самовідданого зв'язку між людьми, що протистоїть суто утилітарним відносинам.

Християнство збагатило етичну проблематику такими категоріями, як гріх, вина, страждання, каяття та спасіння, що сприяло глибшому осмисленню специфіки моралі. Людське життя постає значно складнішим, ніж це уявлялося в межах язичницької моралі: людина постійно перебуває у ситуації морального вибору, долаючи внутрішні суперечності та спокуси.

Зріла мораль передбачає не лише здійснення правильних і добрих вчинків, а й свідоме прагнення до добра, яке формується у протистоянні з тенденціями до зла. У цьому контексті поява поняття гріховності засвідчує перехід моральної свідомості від стану наївної «невинності» до здатності переживати докори сумління. Натомість переконаність у власній безпомилковості зазвичай свідчить про недостатній рівень моральної зрілості особистості.

Водночас християнська етика поділяє обмеження, характерні для релігійно-ідеалістичних концепцій моралі. Зокрема, цінність людини в ній значною мірою пов'язується з її причетністю до Бога, а моральні норми набувають авторитету передусім через їх божественне походження. За таких умов воля Бога постає як вища за моральні міркування, що теоретично допускає виправдання навіть крайніх дій, якщо вони трактуються як такі, що відповідають божественному задуму (як це ілюструє біблійний сюжет про Авраама та Ісаака).

Отже, середньовічна християнська етика зробила важливий внесок у розвиток моральної думки, водночас залишаючись обмеженою історичними умовами свого формування.

Подальший розвиток і поглиблення осмислення моралі відбувається в епоху Відродження, коли формується гуманістична ідеологія як відображення нових суспільних відносин і потреб. Водночас гуманізм у цей період переважно проявився у сфері мистецтва та літератури, не набувши повною мірою практичного втілення в реальному суспільному житті. Його можна розглядати як одну з ранніх форм буржуазного просвітництва.

На противагу середньовічному християнському аскетизму, який заперечував самотійну цінність земного буття та розглядав його лише як підготовчий етап до потойбічного існування, гуманізм відроджує античну антропоцентричну традицію. Людина проголошується центром світобудови, утверджується її право на творчу, розумну діяльність, а також на щастя і насолоду в земному житті.

Такі зміни вимагали переосмислення християнської етики в контексті нових соціальних реалій, узгодження її з потребами реального життя та пояснення моральних суперечностей, що виникали під впливом зростаючого індивідуалізму, який нерідко призводив до егоїзму.

Спробу розв'язати ці суперечності здійснила Реформація, яка заклала ідеологічні передумови для подальшого розвитку етики Нового часу.

Етика Нового часу. Більшість дослідників вважає, що визначальними рисами етики Нового часу є емпіризм і раціоналізм, а також прагнення розглядати етику як складову природознавства. У цьому контексті мораль осмислюється не через божественні чи ідеальні сутності, а через природне буття людини, її потреби, інтереси та бажання. Саме такий підхід, на думку мислителів цього періоду, дає змогу зрозуміти цілі людської діяльності та сенс життя.

Протягом тривалого часу теоретичною основою етики виступала натуралістична концепція, яка намагалася виявити земні витoki моралі. У межах цього підходу мораль трактувалася не як сфера ідеального, а як реальне явище, що підлягає науковому дослідженню, зокрема в аспектах психології, афектів і поведінки людини.

Водночас такий підхід породжував певне протиріччя: якщо мораль є природним прагненням людини, то як пояснити існування аморальних вчинків? Одну з відповідей на це питання запропонував Т. Гоббс (1588-1679), який розглядав мораль на кількох рівнях.

Перший, вихідний рівень пов'язаний із природним станом людини, її можливостями та прагненнями, зумовленими природою. У цьому стані людина керується бажанням задоволення: те, що сприяє його досягненню, сприймається як добро, а те, що перешкоджає, - як зло. Проте зіткнення індивідуальних інтересів призводить до конфлікту, відомого як «війна всіх проти всіх».

Другий рівень виникає через необхідність упорядкування суспільного життя. Такою регулятивною силою стає суспільний договір і держава, яка встановлює загальні для всіх закони, обмежуючи індивідуальні прагнення задля забезпечення миру та стабільності. У цьому контексті добро і зло визначаються відповідно до закону: те, що дозволено, вважається добром, а заборонене - злом.

Третій рівень передбачає існування вищого морального принципу, який лежить в основі державного устрою. Йдеться про ідею загального блага, суспільного добробуту та благополуччя громадян - ті цінності, заради яких люди об'єднуються у суспільство.

Ці підходи до розуміння моралі знайшли подальший розвиток у працях французьких мислителів-просвітників XVIII ст., зокрема Дідро, Гельвеція та Гольбаха.

Вагомим досягненням цих учень стала постановка проблеми співвідношення суспільного інтересу та індивідуальної користі й прагнень особистості як реального об'єкта моральної регуляції. Водночас було висунуто ідею про те, що моральне вдосконалення неможливе без зміни соціальних умов життя. Подальший розвиток цієї проблематики пов'язаний із німецькою класичною філософією.

Передусім слід звернутися до І. Канта (1724-1804) - засновника цього напрямку, який приділяв значну увагу етичним питанням. Він переосмислив традиційне уявлення про залежність моралі від релігії, наголошуючи, що моральність не впливає з віри, а, навпаки, саме моральна свідомість людини зумовлює її звернення до релігійних уявлень.

Таким чином, положення про те, що «релігія ґрунтується на моралі, а не мораль на релігії», містить важливий гуманістичний і демократичний зміст, утверджуючи гідність і самоцінність людини.

За Кантом, мораль не зводиться до емпіричної реальності, а має нормативний, належнісний характер: вона постає як внутрішній закон, що визначає поведінку людини та зобов'язує її діяти відповідно до певних принципів. Водночас мораль не є природною даністю. Якби моральні вимоги були суто природними, вони не потребували б свідомого дотримання, адже все природне функціонує гармонійно без додаткового примусу.

Отже, моральне життя людини постає як постійна внутрішня боротьба між обов'язком, прагненням до задоволення і щастя та вимогами доброчесності, що визначає складність і суперечливість людської поведінки.

Центральною категорією етичної системи І. Канта є обов'язок. Моральним він вважає той вчинок, який здійснюється виключно з поваги до морального закону, тобто з внутрішнього переконання, а не з прагматичного розрахунку чи зовнішньої вигоди.

Таким чином, Кант обґрунтовує специфічну особливість моралі як глибоко внутрішнього регулятора поведінки людини, цінність якого визначається передусім суб'єктивним ставленням особистості до власного обов'язку та моральних вимог. У його розумінні мораль постає як автономна сфера, що має власні закони й принципи, тобто як своєрідний «інший світ» - сфера практичного розуму, який спрямовує людські вчинки через категорію обов'язку.

При цьому зміст морального закону, за Кантом, не може бути повністю розкритий теоретичним (пізнавальним) розумом, оскільки він обмежений у своїх можливостях щодо досягнення моральних цілей і цінностей.

Внесок Канта полягає у глибокому аналізі специфіки моралі, механізмів її функціонування та утвердженні активної ролі моральної самосвідомості особистості. Водночас його концепція містить і певні обмеження, пов'язані з визнанням неможливості наукового обґрунтування моральних цінностей і цілей у повному обсязі.

Головна ідея кантівської етики про абсолютну автономність моралі була переосмислена у філософії Г. Гегеля (1770-1831).

У своїй системі Гегель розглядав розум як універсальний принцип, що пронизує всю дійсність і становить її сутність. Він прагнув довести, що співвідношення між тим, що існує, і тим, що є дійсністю в емпіричному сенсі, не потребує звернення до потойбічних сфер, а розкривається в межах історичного процесу.

Розум, за Гегелем, не є випадковим явищем, притаманним окремим індивідам, а виступає як субстанційна основа буття: «субстанція, завдяки якій і в якій вся дійсність має своє існування». Звідси випливає його відома теза: «усе дійсне є розумним, і все розумне є дійсним».

Етична концепція Гегеля поглиблює розуміння моралі з соціально-історичних позицій. Її сутність полягає в тому, що моральні уявлення не є абстрактними або поза історичними ідеалами. Натомість вони формуються в

процесі суспільного розвитку, і кожна історична епоха виробляє власні моральні орієнтири відповідно до своїх умов.

Такий підхід дозволив подолати моралізаторський характер попередньої етики, яка часто обмежувалася абстрактним проголошенням ідеалів без реального впливу на суспільне життя. Водночас подальший розвиток етичної думки не заперечив гегелівську концепцію повністю, а радше доповнив її новими підходами й інтерпретаціями відповідно до змін соціальної реальності.

Сучасні етичні теорії. Друга половина XIX - початок XX ст. є періодом серйозних випробувань не лише індивідуальних моральних принципів, а й цілісних соціальних систем на їхню гуманістичну спрямованість та життєздатність. У сфері етичної думки цей час позначений переломним етапом, пов'язаним із переосмисленням традиційних моральних засад і формуванням основ сучасної етики (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Підходи до визначення сутності ризику*

Назва напрямку	Представники	Період	Характерні риси, основні положення
1	2	3	4
Марксизм	К. Маркс (засновник)	середина XIX- початок XX ст.	Обґрунтовується теза про те, що всі суто людські якості, зокрема мораль і здатність до духовного самовдосконалення, є результатом суспільно-історичного розвитку. Етичним ідеалом марксизму виступає ліквідація приватної власності, що в умовах революційних перетворень передбачає зміну соціальних відносин і структури суспільства. Вводиться поняття класової зумовленості моралі, що в крайніх формах може трансформуватися у протиставлення «своїх» і «чужих». Мораль у такій інтерпретації часто набуває інструментального характеру
Еволюційна етика	Г. Спенсер, П. Кропоткін	кінець XIX- початок XX ст.	Мораль пояснюється через еволюційний розвиток суспільства та природи людини. У Спенсера критерієм поведінки є задоволення потреб і досягнення гармонійного, стабільного суспільства, де моральна поведінка сприяє соціальній рівновазі. Кропоткін вважав основою моралі взаємодопомогу і кооперацію, які формують звичку не чинити іншим того, чого не бажаєш собі
Соціал-дарвінізм	Т.Г. Гекслі	XX ст.	Перенесення принципу «боротьби за існування» на суспільство. Соціальне життя трактується як жорстка конкуренція, де відсутні сталі моральні засади. Природа розглядається як первісно аморальна, а мораль — як явище, що не має природного походження

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Ніцшеанство	Ф. Ніцше	XIX-XX ст.	Радикальний нігілізм і «переоцінка всіх цінностей». Мораль розглядається як система обмежень, що пригнічує життєву волю людини. Проголошується ідея «надлюдини», яка виходить за межі традиційної моралі та загальнолюдських цінностей.
Метаетика (лінгвістичний аналіз моралі)	Дж. Мур А. Айер Б. Расел Р. Карнап С. Тулмін Р. Хейср П. Ноуелл-Сміт	XX ст.	Зосереджується не на вирішенні моральних проблем, а на аналізі мови моралі та моральних суджень. Досліджуються значення етичних термінів, структура моральних висловлювань та логіка оцінок, без формулювання нормативних етичних систем.
Фрейдизм	З. Фрейд	XIX- XX ст.	Мораль пояснюється через домінування несвідомих інстинктів, насамперед сексуальних і агресивних. Моральні норми розглядаються як соціальні обмеження, що пригнічують природні потяги людини. Совість, обов'язок і відповідальність трактуються як внутрішні механізми контролю, які можуть обмежувати індивідуальну свободу.
Філософія екзистенціалізму	Ж.-П. Сартр К. Ясперс М. Хайдеггер	XX ст.	Основна етична ідея полягає у збереженні людської гідності в будь-яких життєвих обставинах. Людина не обирає ситуацію, але відповідає за свій вибір у ній. Моральність визначається здатністю зберігати внутрішню свободу, гідність, чесність і відповідальність навіть у найскладніших умовах.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [94, 114]

Звісно, наведені філософсько-етичні вчення та концепції не вичерпують усього історико-етичного процесу, однак саме вони дають уявлення про його основні етапи становлення та ключові проблеми розвитку етики як науки. Для сучасної етики характерним є прагнення до відродження натуралістичних підходів до розуміння людини та моралі. У цьому контексті важливу роль відіграли як криза формалізованих підходів у філософії та математиці, так і суб'єктивізм і песимістичні тенденції екзистенціалізму, а також певна незадоволеність результатами психоаналітичних концепцій на тлі стрімкого розвитку науки XX ст. Усе це сприяло новому зверненню до натуралістичних інтерпретацій моралі. Так, К. Гернет, К. Ламонт, А. Едел, Т. Клементс розвивали ідеї «гуманістичного натуралізму», тоді як К. Лоренц і Р. Ардрі - соціал-дарвіністські мотиви в етичній проблематиці.

Щодо внеску вітчизняної філософської традиції, то насамперед слід відзначити І. Вишенського - українського мислителя кінця XVI - початку XVII

ст., представника морального аскетизму та автора ідей соціальної справедливості, що ґрунтувалися на християнській етичній традиції. Важливе місце в історії етичної думки посідає творчість Ф. Прокоповича, яка увійшла до духовної спадщини української та російської культур. У центрі його етичних міркувань - образ доброчесної людини: «Добрий - це той, хто не лютий, не жорстокий, благопристойний, поміркованого характеру». Він розмірковує над походженням добра і зла, розглядаючи їх як соціально зумовлені явища: добро асоціюється з найкращими якостями людини, тоді як зло пов'язується з негативними рисами її характеру.

Значний внесок у розвиток етичної думки зробив філософ і поет Г. Сковорода. Він одним із перших у філософії Нового часу обґрунтував ідею праці як внутрішньої потреби людини та джерела її щастя. Однак справжнє задоволення, за Сковородою, приносить лише «сродна» праця - діяльність відповідно до природного покликання людини. Самопізнання є ключем до розкриття цього покликання і шляхом до щастя. Важливою складовою його етичного вчення є також ідея дружби як найвищої цінності людських взаємин.

Григорій Сковорода, пропагуючи ідею «олюднення людини», наголошував, що суспільну користь можуть приносити лише ті ритуальні норми та правила, які ґрунтуються на доброчесності. На його думку, освіта і самопізнання, що реалізуються через спілкування, є універсальним засобом морального вдосконалення світу [60].

Таким чином, історико-культурні пам'ятки України підтверджують значний вплив християнських моральних заповідей на етику, етикет, культуру спілкування, поведінку та мовлення людей у процесі формування добросусідських відносин.

Загально християнська мораль являє собою цілісну, відносно сталу систему ідеалів, цінностей і духовних переживань у координатах «добро — зло», центральне місце в якій посідає Священне Писання як джерело нормативної регуляції та саморегуляції людської життєдіяльності. Основою християнської моралі є заповіді любові та милосердя, що визначають ставлення віруючої людини до Бога та духовний вимір будь-якої діяльності.

Перша заповідь християнства - «Люби Господа Бога твого всім серцем своїм» - вимагає від людини не лише зовнішньої покори, а глибокого внутрішнього прийняття Бога через любов і духовне переживання. Віра при цьому переноситься у внутрішній світ особистості, набуваючи значення морально-смыслового ставлення.

Водночас любов до Бога реалізується через любов до людей: «Люби свого ближнього як самого себе». Таким чином, утвердження любові до Бога і людини як найвищої моральної цінності закладає основу вселюдської моралі, що ґрунтується на принципах рівності, взаємної поваги та братерства.

Декалог як моральний кодекс поведінки кожної людини передбачає належне Богочитання та Богошанування; він визначає систему цінностей, ідеалів і норм, дотримання яких є обов'язковим і охоплює всі сфери життєдіяльності людини. Зокрема, йдеться про відмову від користолубства та вияв щедрості, шанобливе ставлення до інших людей, чесність і правдивість у

стосунках із ближніми, а також непорушність принципу невтручання в чужу власність.

Нагірна проповідь Ісуса Христа містить заповіді блаженств і тлумачення найважливіших моральних настанов Старозавітного закону. У ній підкреслюється пріоритет внутрішнього духовного змісту поведінки, заперечується принцип помсти, утверджується цінність людини як найвищого творіння, гідного перед Богом, а також проголошується всеохоплююча любов як вияв істинного Богошанування.

У Нагірній проповіді сформульовано ключовий принцип практичної моралі: «Тож усе, чого тільки бажаєте, щоб чинили вам люди, те саме чиніть їм і ви. Бо в цьому - Закон і Пророки» (Мт. 7:12).

На християнських засадах сформувалися також принципи етичного ведення професійної та виробничої діяльності, які лежать в основі ділового спілкування: чесність, повага до влади, правдивість, повага до приватної власності, вірність слову, професіоналізм і цілеспрямованість. Шанування і любов до ближнього сприяють налагодженню ділових контактів і є важливою умовою успішної професійної діяльності, оскільки допомагають подолати байдужість у трудовому процесі.

Відповідно до християнських моральних норм, економічні взаємини мають ґрунтуватися на доброзичливому ставленні до інших, у тому числі до конкурентів, адже в кожній людині визнається образ Божий. Успіхи інших слід сприймати не як загрозу, а як стимул до вдосконалення та як нагадування про власні можливості.

Християнська етика як етика обов'язку, відповідальності та поваги до праці і її суб'єктів закликає до стриманості у словах і вчинках, шанобливого ставлення до оточення. Принципи братерської любові та толерантності становлять її фундамент, на якому ґрунтуються гармонійні взаємини людини зі світом.

Важливою рисою християнської моралі є утвердження свободи волі людини у виборі моральної поведінки. Лише через власне внутрішнє прагнення, через «серце» людина здатна досягнути добро і любов, а моральне вдосконалення особистості відбувається через свідоме творення добра. Християнські настанови закликають до терпимості, всепрощення, милосердя та свободи духу. Такі поняття, як совість, честь і гідність, обов'язок і відповідальність, відображають прагнення людини до духовного самовдосконалення.

Загальновизнаними чеснотами праведного християнина є віра, надія, любов (милосердя), розсудливість і поміркованість, справедливість і чесність. Безкорислива доброзичливість, активне милосердя, жертвовність і здатність до прощення, навіть ворогів (Мт. 5:43–48), у сфері економічних відносин набувають форми ненасильницької взаємодії та пошуку компромісів. Гуманні засади ділової етики ґрунтуються на бережливості, скромності, відповідальності, пунктуальності та чесності. Повага до керівництва виводиться з моральної заповіді шанування батьків як базового принципу соціальної ієрархії.

Таким чином, християнство виступає носієм загальнолюдських моральних принципів і норм, оскільки саме в його вченні вперше чітко постає ідея індивідуальної відповідальності людини перед вищим моральним законом.

Християнські цінності сприяють утвердженню культурно-моральних засад поведінки, духовному розвитку особистості та формуванню гуманістично орієнтованої свідомості. Християнська етика, як невід'ємна складова світогляду, пояснює духовно-моральний світ людини, впливає на його формування, визначає мету практичної діяльності через систему уявлень про добро і зло, моральні ідеали, принципи та норми поведінки, а також через вчення про призначення людини і сенс її життя.

Традиційно питання моральності та моральної поведінки перебували і значною мірою й досі перебувають у сфері осмислення релігії. Це зумовлено тим, що релігія виникла не лише як форма світогляду, а й як специфічна форма організації людського співжиття. Гуманістична переорієнтація суспільної свідомості в умовах демократизації сприяє зростанню інтересу до релігії та її культурних надбань, долаючи штучні бар'єри між людиною та релігійними цінностями.

Сучасна етична думка характеризується значною багатоманітністю теоретичних підходів, що зосереджуються на різних підставах моральної оцінки людських дій. У центрі уваги перебувають як наслідки вчинків, так і їх відповідність моральним обов'язкам, характеру особистості чи принципам справедливості. Відповідно, ключовими напрямками сучасної етики виступають утилітаризм, деонтологія, етика чеснот, а також теорії соціального контракту й дискурсивна етика.

У межах утилітаристської традиції моральна цінність дії визначається через її наслідки, а саме через здатність забезпечувати максимальне благо або щастя для найбільшої кількості людей. На противагу цьому деонтологічний підхід, пов'язаний передусім із філософією І. Канта, наголошує на пріоритеті морального обов'язку та дотриманні універсальних норм, незалежно від результатів конкретної дії. Етика чеснот, своєю чергою, зміщує акцент із оцінки вчинку на аналіз морального характеру особистості, розглядаючи доброчесність як основу етичної поведінки та мету морального виховання.

Важливе місце в сучасній етичній теорії посідає також концепція соціального контракту, відповідно до якої моральні норми інтерпретуються як результат раціональної угоди між членами суспільства, спрямованої на забезпечення справедливості та стабільного співіснування. У цьому ж контексті дискурсивна етика, розроблена Ю. Габермасом, розглядає моральні норми як такі, що набувають легітимності лише за умови їхнього вільного та раціонального обговорення всіма зацікавленими сторонами.

Окремий напрям сучасної етичної думки становлять прикладні (галузеві) етики, що виникають у відповідь на конкретні виклики суспільної практики. До них належать професійна етика, яка регулює моральні стандарти у специфічних сферах діяльності, зокрема медицині, журналістиці та юриспруденції; біоетика, що аналізує моральні проблеми, пов'язані з розвитком медицини та біологічних наук; а також етика штучного інтелекту, яка досліджує моральні аспекти створення та використання автономних технологічних систем.

Сучасні етичні дослідження дедалі частіше інтегруються із соціальною філософією та теоріями справедливості, що зумовлено необхідністю осмислення

викликів технологічного розвитку, глобалізації та трансформації соціальних відносин. У цьому контексті етика постає не лише як теоретична дисципліна, а й як практично орієнтована система знань, спрямована на регулювання складних моральних дилем сучасності.

Загалом сучасні етичні теорії формують багатовимірний простір морального аналізу, у якому поєднуються раціонально-нормативні, ціннісно-особистісні та соціально-комунікативні підходи до розуміння моралі. Це свідчить про ускладнення предметного поля етики та її поступове перетворення на міждисциплінарну сферу знання, тісно пов'язану з актуальними процесами суспільного розвитку.

1.1.3. Етичні проблеми сучасного бізнесу

Сучасні глобальні трансформації, притаманні розвитку постіндустріального суспільства, суттєво впливають на зміну концептуальних уявлень про людину, соціальну взаємодію та систему цінностей, у межах якої функціонує економічна діяльність. У цих умовах традиційні моделі формування особистості, професійної культури та етичних регуляторів поведінки зазнають істотного переосмислення під впливом нових теоретичних підходів, інноваційних соціальних практик і плюралізації світоглядних позицій.

Особливої актуальності зазначені процеси набувають у контексті етичних проблем сучасного бізнесу, який функціонує в умовах невизначеності, ціннісної багатоманітності та посилення соціальної диференціації. Наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття загострюються дискусії щодо втрати єдиних моральних орієнтирів, що зумовлено кризою традиційних світоглядних систем, неоднозначністю релігійних та філософських інтерпретацій моральності, а також відсутністю універсального методологічного підходу до осмислення етичних засад соціально-економічної діяльності.

У пострадянських суспільствах ці процеси ускладнюються додатковими чинниками: трансформаційною кризою, руйнуванням усталених соціальних структур, нестабільністю економічного середовища, зростанням соціальної нерівності та зниженням рівня довіри до інституцій. У сфері бізнесу це проявляється у посиленні конфлікту інтересів, поширенні практик недоброчесної конкуренції, корупційних ризиків, а також у зниженні рівня соціальної відповідальності суб'єктів господарювання. Внаслідок цього виникає потреба у переосмисленні етичних засад економічної діяльності та формуванні нових механізмів моральної регуляції бізнес-процесів.

Важливим чинником ускладнення етичного виміру бізнесу виступає феномен плюралізму (від лат. *pluralis* - множинний) - це визнання існування кількох незалежних начал, думок, культур чи форм буття, що суперечить монізму (єдиній істині). Це фундамент сучасного демократичного суспільства, який забезпечує різноманітність поглядів, політичних сил, культурних цінностей та релігійних вірувань, сприяючи диференціації та гнучкості соціальних систем. Плюралізм передбачає співіснування різних ціннісних систем, соціальних груп та моделей поведінки. З одного боку, плюралізм створює умови для розвитку свободи вибору, конкуренції і відкритості економічних систем. З іншого боку,

він породжує проблему відсутності єдиного етичного стандарту, що ускладнює формування універсальних норм корпоративної відповідальності та професійної моралі.

У сучасному бізнес-середовищі це проявляється у зіткненні різних етичних підходів - від утилітарно-прагматичних до деонтологічних і комунікативно-етичних. У результаті бізнес-практика часто опиняється у ситуації морального релятивізму, коли критерії «доброго» і «поганого» стають контекстуальними та залежними від інтересів окремих груп. Це створює ризики підміни етичних принципів короткостроковою економічною вигодою.

Постмодерністська парадигма, яка акцентує рівнозначність різних культурних і ціннісних систем, додатково посилює тенденцію до деконструкції універсальних моральних норм. У бізнесі це може проявлятися як відмова від ієрархії цінностей, розмивання меж між допустимим і недопустимим, а також як зростання толерантності до дій, що формально відповідають правовим нормам, але суперечать етичним принципам соціальної відповідальності.

Водночас розвиток сучасної етики бізнесу демонструє, що плюралізм не може бути інтерпретований лише як хаотична багатоманітність. Він потребує доповнення принципами кооперації, взаємної відповідальності та толерантності. Толерантність у цьому контексті виступає не як пасивне прийняття будь-яких дій, а як активна позиція поваги до іншого суб'єкта економічних відносин за умови збереження базових принципів свободи, гідності та справедливості.

У сфері бізнесу толерантність набуває форми етичного регулятора взаємодії між різними стейкхолдерами - працівниками, роботодавцями, партнерами, споживачами та суспільством у цілому. Вона передбачає визнання права на відмінність, але водночас встановлює межі, за якими дії суб'єктів господарювання порушують права інших або завдають шкоди суспільному благу.

Суттєвим етичним викликом сучасного бізнесу є також проблема ідентичності в умовах глобалізації. Бізнес-організації дедалі частіше функціонують у мультикультурному середовищі, що вимагає врахування різних систем цінностей і норм. Це створює складність у формуванні єдиної корпоративної культури та етичних стандартів, які були б прийнятні для всіх учасників економічних відносин.

У цьому контексті особливого значення набуває концепція соціальної та корпоративної відповідальності, яка передбачає інтеграцію етичних принципів у стратегічне управління бізнесом. Йдеться про усвідомлення того, що економічна ефективність не може розглядатися ізольовано від моральних наслідків діяльності, а бізнес як соціальний інститут має враховувати інтереси суспільства, довкілля та майбутніх поколінь.

Отже, *етичні проблеми сучасного бізнесу* формуються під впливом складної взаємодії глобалізаційних процесів, ціннісного плюралізму, постмодерністських тенденцій та соціально-економічних трансформацій. У цих умовах особливої актуальності набуває пошук збалансованої системи етичних координат, здатної поєднати свободу економічної діяльності з відповідальністю, справедливістю та повагою до людської гідності.

Порушення етичних норм у сфері бізнесу є одним із суттєвих чинників формування деструктивних процесів у сучасному суспільстві. Вони опосередковано сприяють виникненню економічних і фінансових криз, інфляційних коливань, зниженню рівня та якості життя населення, а також деградації стану довкілля. Соціальні наслідки недобросовісної підприємницької діяльності є багатовимірними й охоплюють як матеріальні втрати, так і нематеріальні збитки: загибель людей, руйнування ділової репутації, втрату довіри між економічними суб'єктами, а також значні фінансові витрати, пов'язані з усуненням наслідків виробництва неякісної продукції. Перелік таких наслідків не є вичерпним, однак він чітко демонструє масштабність впливу етичних порушень у бізнес-середовищі.

З позиції індивідуальної етики подібні явища проявляються як систематичне ігнорування моральних норм окремими учасниками економічної діяльності. На рівні соціальної етики це свідчить про недостатній рівень дотримання принципів справедливості та рівності, що може проявлятися у викривленні ринкових механізмів, відсутності чесної конкуренції, формуванні олігархічних структур та посиленні авторитарних тенденцій у політико-економічній сфері. У глобальному вимірі подібні етичні деформації створюють передумови для виникнення системних криз і потенційно незворотних соціально-економічних та екологічних катастроф.

Одним із найпоширеніших проявів порушення етики в бізнесі є **недобросовісна конкуренція**. Вона включає використання деструктивних практик впливу на конкурентів, зокрема інформаційні атаки, що спрямовані на підрив репутації компаній. Окремим різновидом таких практик виступає *рейдерство* - насильницьке або напівлегальне поглинання підприємства всупереч волі його власників чи керівництва. Хоча у міжнародній термінології термін «raider» інколи нейтрально описує учасника процесів злиття та поглинання, у практиці недружніх захоплень він набуває виразно негативного етичного забарвлення, оскільки такі дії, як правило, супроводжуються економічними втратами для однієї зі сторін.

В українських реаліях рейдерство часто має криміналізований характер. Його активізація пов'язується з періодом приватизації, коли значна частина державних підприємств була реалізована за заниженими цінами внаслідок процедур банкрутства та правової неврегульованості. У результаті стратегічно важливі активи з високою ринковою вартістю переходили у приватну власність за мінімальну ціну, що супроводжувалося численними порушеннями законодавства. Слабкість інституційного та правового регулювання сприяла поширенню практик силового захоплення підприємств, які нерідко здійснюються не з метою розвитку виробництва, а задля отримання контролю над майновими активами, що призводить до руйнування виробничих потужностей. У наукових дослідженнях зазначається, що саме такі практики є одним із чинників зниження інвестиційної привабливості України.

Ще одним проявом недобросовісної конкуренції є так званий *паразитичний маркетинг*, що передбачає використання чужих брендів, логотипів, дизайну або інтелектуальної власності без належного дозволу. Подібні практики є

поширеними у глобальному масштабі та пов'язані з порушенням авторських і майнових прав. У деяких випадках компанії свідомо модифікують відомі бренди шляхом незначних змін у назві чи візуальному оформленні з метою уникнення юридичної відповідальності. Такі явища особливо характерні для ринків із недостатньо ефективною системою захисту інтелектуальної власності та демонструють актуальність посилення етичних і правових механізмів регулювання бізнес-діяльності.

Однією з найбільш гострих етичних проблем у сфері бізнесу, особливо в умовах української економіки, є **корупція**, яка за масштабами негативного впливу посідає провідне місце серед порушень ділової етики. Корупція (від лат. *corrumpere* - псувати) визначається як соціально небезпечне явище, що проявляється у незаконному використанні службовими особами, політичними та громадськими діячами наданих їм повноважень з метою особистого збагачення або отримання інших неправомірних переваг.

У сучасному науковому дискурсі корупцію доцільно розглядати не лише як етичне відхилення, а насамперед як кримінально-правове явище структурного характеру, що набуває ознак системного (глобального) зла. Вона негативно впливає на функціонування економічних систем, виступаючи одним із чинників фінансових криз, деформації ринкових механізмів та зниження ефективності державного управління. Саме тому боротьба з корупцією є пріоритетним напрямом діяльності міжнародних організацій, зокрема Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Transparency International, Світового банку та Організації Об'єднаних Націй.

В українських умовах корупція та явища казнокрадства в державному секторі тривалий час розглядаються як одна з найбільш загрозливих соціально-економічних проблем, що має системний характер. Водночас останніми роками спостерігаються певні позитивні зміни. Серед чинників позитивної динаміки експерти відзначають впровадження автоматичного відшкодування ПДВ, розширення сфери дії системи публічних закупівель ProZorro, а також діяльність інституту бізнес-омбудсмена.

Водночас реальні наслідки корупції є значно глибшими, ніж формальні статистичні показники. Вона деформує економічну систему, знижує рівень конкуренції, сприяє неефективному розподілу ресурсів та підриває довіру до інституцій. У довгостроковій перспективі це призводить до ослаблення правової системи, зниження інвестиційної привабливості країни та руйнування соціального капіталу.

Емпіричні дослідження міжнародних антикорупційних організацій підтверджують прямий зв'язок між рівнем корупції та конкурентоспроможністю держави: чим вищий рівень корупції, тим нижчі показники економічної ефективності та міжнародної конкурентоздатності. Це, у свою чергу, негативно впливає на міжнародний імідж держави та її позиції у глобальній економіці.

Окремо слід наголосити, що корупція руйнує внутрішні механізми чесної конкуренції, сприяє монополізації ринків та перерозподілу економічних ресурсів на користь неефективних або привілейованих суб'єктів. Це супроводжується погіршенням якості товарів і послуг, зростанням цін та інфляційними процесами.

Крім економічних наслідків, корупція має глибокий морально-соціальний вимір. Вона сприяє деградації суспільної моралі, зниженню рівня довіри між громадянами та інституціями, формуванню відчуття соціальної несправедливості. Унаслідок цього знижується рівень суб'єктивного благополуччя населення, погіршуються показники соціального оптимізму та якості життя.

Нерозривно пов'язаним із корупцією явищем є *конфлікт інтересів*, який виникає тоді, коли приватні інтереси особи впливають або можуть впливати на об'єктивність виконання її професійних чи службових обов'язків. У бізнес-середовищі це створює передумови для ухвалення упереджених рішень, порушення принципів чесності та рівних умов конкуренції, що додатково посилює етичні ризики економічної діяльності.

Конфлікт інтересів визначається як ситуація суперечності між приватним інтересом особи та її службовими або представницькими повноваженнями, що може впливати на об'єктивність і неупередженість прийняття рішень, а також на характер дій або бездіяльності під час виконання професійних обов'язків. У законодавчій практиці розрізняють два основні види конфлікту інтересів - потенційний і реальний.

Потенційний конфлікт інтересів виникає тоді, коли у посадової особи наявний приватний інтерес у сфері її професійної діяльності, який у майбутньому може вплинути на її рішення або дії. *Реальний конфлікт* інтересів, своєю чергою, означає вже наявну суперечність між приватними інтересами та службовими повноваженнями, що безпосередньо впливає на процес ухвалення рішень або їх реалізацію.

З етичної точки зору конфлікт інтересів часто постає як результат розбіжності між індивідуальною системою цінностей особи та вимогами професійної ролі. У такій ситуації людина змушена балансувати між особистими переконаннями та інституційними нормами поведінки. Ілюстративним є приклад судді, який як приватна особа може підтримувати певне моральне рішення (наприклад, смертну кару), але як професіонал виступає проти нього, усвідомлюючи ризики судових помилок і недосконалість правової системи. Це демонструє складність поєднання особистої моралі та професійного обов'язку.

У ширшому соціально-етичному контексті конфлікт інтересів відображає напруження між індивідуальною та корпоративною (або інституційною) етикою. Особистість, інтегруючись у професійне середовище, змушена адаптуватися до встановлених норм і правил, які можуть частково суперечити її внутрішнім переконанням. У результаті виникає дилема: наскільки людина повинна підпорядковуватися організаційним вимогам і чи має вона моральне право залишити посаду у разі принципової незгоди з політикою керівництва.

Ця проблема безпосередньо пов'язана з адміністративною етикою та явищем так званого службового інформування (*whistleblowing*). З одного боку, масовий вихід принципів працівників із організацій може призвести до домінування конформізму та зниження критичного потенціалу управлінських структур. З іншого боку, збереження таких працівників створює можливість

внутрішньої критики, виявлення недоліків і вдосконалення діяльності організації.

У сучасних великих корпораціях та бюрократичних системах конфлікт інтересів часто посилюється ієрархічною структурою управління, яка передбачає жорстке підпорядкування та обмеження автономії прийняття рішень. Це може призводити до пригнічення ініціативності працівників, зниження рівня креативності та формування умов, за яких навіть морально відповідальні особи змушені виконувати дії, що суперечать їхнім етичним переконанням.

Конфлікт інтересів у сучасному бізнесі та управлінні є не лише організаційною чи правовою проблемою, а й складним етичним явищем, що відображає суперечність між особистою мораллю, професійними обов'язками та вимогами інституційного середовища. Його ефективне врегулювання є важливою умовою забезпечення етичної якості управлінських рішень і розвитку відповідального корпоративного середовища.

Однією з найбільш небезпечних форм порушення етичних норм у сфері бізнесу є *шахрайство*, яке становить собою незаконне заволодіння чужим майном або набуття права на нього шляхом обману чи зловживання довірою. Обман у цьому контексті може мати як активний характер (свідоме викривлення інформації), так і пасивний (умисне приховування істини). У результаті потерпіла сторона самостійно передає майно або права шахраю, не усвідомлюючи справжнього характеру ситуації.

Особи, що здійснюють шахрайські дії, як правило, володіють високим рівнем інтелекту, знаннями у сфері психології, економіки та інформаційних технологій, що дозволяє їм ефективно маніпулювати довірою інших. У практиці вони часто використовують такі прийоми, як створення ілюзії надзвичайно вигідних умов угоди, штучне обмеження часу для прийняття рішень або формування образу впливової та фінансово успішної особи.

Ілюстративним прикладом масштабного фінансового шахрайства є діяльність Бернарда Медоффа - американського бізнесмена, який організував одну з найбільших фінансових пірамід в історії. Його схема функціонувала протягом тривалого часу та спричинила значні фінансові втрати інвесторів у всьому світі. Крах цієї піраміди став одним із чинників загострення світової фінансової кризи 2008 року, що демонструє потенційно системний характер наслідків індивідуальних шахрайських дій.

З етичної точки зору шахрайство є проявом глибокої девіації від принципів чесності, довіри та поваги до приватної власності. Його наслідками стають зростання вартості товарів і послуг, підрив інституту приватної власності, зниження рівня економічної активності, інфляційні процеси та дестабілізація ринкового середовища. У ширшому соціальному вимірі воно сприяє зниженню довіри між економічними суб'єктами та розбалансуванню економічної системи.

Водночас слід зазначити, що виключно репресивні заходи або посилення контролю не завжди є ефективним способом подолання шахрайства, оскільки надмірна формалізація відповідальності може призводити до зниження особистої залученості учасників процесу та формування ілюзії безпеки без реального підвищення етичної культури.

Окрему групу етичних проблем у сучасному бізнесі становлять **порушення прав інтелектуальної власності**. Інтелектуальна власність охоплює результати творчої, наукової та інноваційної діяльності, зокрема літературні й художні твори, винаходи, наукові відкриття, промислові зразки, товарні знаки, комерційні позначення, а також інші нематеріальні результати інтелектуальної праці.

У структурі інтелектуальної власності традиційно виокремлюють три основні категорії: об'єкти авторського права і суміжних прав, об'єкти патентного права та маркетингові позначення. При цьому характерною особливістю є те, що права на об'єкти авторського права виникають автоматично з моменту їх створення, тоді як права на об'єкти промислової власності набувають юридичного захисту лише після державної реєстрації.

Сучасна економіка дедалі більше ґрунтується на використанні інтелектуального капіталу, що перетворює інтелектуальну власність на один із ключових ресурсів розвитку. У розвинених країнах вона є важливим джерелом доходів держави та бізнесу, а її комерціалізація суттєво впливає на економічне зростання та конкурентоспроможність.

Особливістю інтелектуальної власності є її нематеріальний характер: вона існує як результат інтелектуальної діяльності людини, але може набувати матеріального втілення у вигляді продуктів, технологій або творів, які здатні багаторазово відтворюватися та використовуватися. Таким чином, вона поєднує в собі духовний (ідеї, знання) та матеріальний (товари, технології) виміри економічної діяльності.

Порушення прав інтелектуальної власності, зокрема плагіат, незаконне копіювання, використання брендів чи технологій без дозволу, становлять серйозну етичну проблему, оскільки підривають стимули до інновацій, знижують рівень довіри до ринку та спотворюють конкурентне середовище. У результаті це негативно впливає на розвиток інноваційної економіки та уповільнює технологічний прогрес.

Інтелектуальна власність є важливим нематеріальним активом, що має значну комерційну цінність і потребує належного правового та організаційного захисту. На відміну від матеріальних об'єктів, які зберігають свою фізичну форму і можуть неодноразово використовуватися, інформація та ідеї мають специфічний характер: їх цінність є переважно одноразовою, оскільки вже відомі знання втрачають унікальність і, відповідно, економічну привабливість.

Вартість інтелектуальної власності складається з двох ключових компонентів: реальної вартості, яка включає витрати на створення, отримання та захист інформації, та потенційної вартості, що визначається можливістю отримання прибутку в процесі її комерційного використання. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання захисту інтелектуальних результатів від несанкціонованого використання.

Джерела витоку інтелектуальної власності можуть бути різноманітними: наукові конференції, симпозіуми, виставки, професійні зустрічі та інші форми професійної комунікації, де відбувається обмін інформацією, що становить комерційну або наукову цінність. Саме тому захист інтелектуальних активів

потребує комплексного підходу, який поєднує правові, організаційні та технічні механізми.

У сучасній практиці виокремлюють три основні інструменти правового захисту інтелектуальної власності: патент, авторське право та комерційну таємницю. Патент закріплює виключне право винахідника на використання технічного рішення протягом визначеного періоду (зазвичай до 20 років), забезпечуючи захист передусім у сфері промислових інновацій. Авторське право, своєю чергою, охороняє форму вираження ідеї, а не саму ідею як таку, і діє протягом життя автора та тривалий період після його смерті. Воно передбачає можливість вільного використання ідей за умови дотримання правил цитування та посилання на автора.

Комерційна таємниця як форма захисту інтелектуальної власності охоплює інформацію, що має економічну цінність і не є загальновідомою. В умовах недостатньої правової врегульованості цього інституту особливого значення набувають додаткові механізми захисту, зокрема морально-етичні норми, адміністративні заходи (режим секретності, контроль доступу, підготовка персоналу), фізичні засоби безпеки, технічні системи охорони, криптографічні технології, а також договірні зобов'язання щодо нерозголошення інформації.

Важливою проблемою сучасної економіки є недостатній рівень захищеності інтелектуальної власності в окремих країнах, зокрема в Україні, де частка нематеріальних активів у структурі підприємств залишається порівняно низькою. Це обмежує можливості комерціалізації інновацій, знижує інвестиційну привабливість та стримує розвиток високотехнологічних секторів економіки.

Водночас країни з ефективною системою захисту інтелектуальної власності демонструють значно вищий рівень економічного розвитку, оскільки інтелектуальний капітал стає основним джерелом доданої вартості. В умовах інноваційної економіки саме інтелектуальна власність визначає конкурентоспроможність держави, сприяє експорту технологій і підвищенню якості життя населення.

Недостатній рівень захисту інтелектуальних прав призводить до втрати мотивації творчих особистостей, зменшення інноваційної активності та недооцінки результатів інтелектуальної праці. У цьому контексті показовим є історичний приклад художника Вінсента Ван Гога, творчість якого за життя залишалася майже невизнаною, але згодом отримала високу культурну та економічну оцінку. Це демонструє, наскільки важливим є своєчасне визнання та захист результатів інтелектуальної діяльності.

Форми неетичного психологічного тиску в колективі компанії.

У сучасних організаціях важливою складовою корпоративної культури є дотримання етичних норм взаємодії між працівниками. Порушення цих норм у формі психологічного тиску негативно впливає не лише на індивідуальний стан працівників, але й на ефективність функціонування всієї організації. Серед основних форм неетичного психологічного впливу в колективі доцільно виокремити образи та дискримінацію.

Образа є грубим порушенням етичних норм спілкування, що проявляється у приниженні гідності особи через некоректні висловлювання, агресивну поведінку або зневажливе ставлення. Залежно від характеру та наслідків у певних випадках подібні дії можуть набувати ознак дисциплінарного або навіть кримінально караного правопорушення. У корпоративному середовищі образи часто призводять до ескалації конфліктів і погіршення загального соціально-психологічного клімату.

Негативні наслідки образ у трудовому колективі є багатовимірними:

- погіршення психоемоційного стану учасників конфлікту, що безпосередньо знижує їхню працездатність та концентрацію;
- руйнування довірчих відносин у колективі, що уповільнює процеси координації та спільного прийняття рішень;
- зниження ефективності взаємодії із зовнішніми партнерами, що може призводити до зриву домовленостей, втрати контрактів та погіршення репутації компанії.

Дискримінація є ще однією поширеною формою неетичного психологічного тиску, яка полягає у порушенні принципу рівності та рівних можливостей для працівників. Вона проявляється у необґрунтованому обмеженні прав або наданні переваг окремим особам на основі ознак, не пов'язаних із професійною компетентністю. Такими ознаками можуть бути стать, вік, національність, релігійні переконання, стан здоров'я або інші соціально значущі характеристики.

У результаті дискримінаційних практик у трудових відносинах виникають такі негативні наслідки, як зниження мотивації працівників, втрата довіри до керівництва, формування цинізму та соціальної напруги в колективі. Окремі працівники, які зазнають дискримінації, можуть втрачати можливості професійного розвитку, тоді як інші отримують необґрунтовані переваги, що спотворює принципи справедливої конкуренції.

У широкому соціально-етичному розумінні *дискримінація* розглядається як системне порушення прав людини, що суперечить принципам рівності та справедливості. В умовах сучасного бізнес-середовища її прояви є особливо небезпечними, оскільки підривають довіру до організації та знижують її конкурентоспроможність.

З метою запобігання дискримінаційним практикам провідні міжнародні компанії впроваджують етичні кодекси, які чітко регламентують заборону будь-яких форм нерівного ставлення до працівників. Такі документи, зокрема, підкреслюють недопустимість дискримінації за расовими, гендерними, релігійними, віковими чи іншими ознаками та визначають механізми реагування на відповідні порушення.

Наступною формою неетичного психологічного впливу в організації, яка тісно пов'язана з проявами корупції та дискримінації є **фаворитизм**. Його сутність полягає у наданні переваг окремим працівникам або групам працівників не на основі їх професійних якостей, а через особисті симпатії, родинні зв'язки, неформальні відносини або тривалі соціальні контакти з керівництвом.

На відміну від разових проявів неправомірного впливу, фаворитизм має системний і довготривалий характер, оскільки ґрунтується на стійких неформальних зв'язках та взаємних зобов'язаннях. У таких умовах процес прийняття управлінських рішень втрачає об'єктивність, а принципи професійної оцінки працівників підміняються особистісними критеріями.

Наслідками поширення фаворитизму є зниження ефективності організаційної діяльності, демотивація працівників, які не мають доступу до «привілейованих» умов, а також погіршення морально-психологічного клімату в колективі. Крім того, такі практики сприяють ухваленню некомпетентних управлінських рішень, що негативно впливає на результати діяльності організації в цілому та знижує рівень довіри до керівництва.

У багатьох випадках фаворитизм поєднується з іншими формами порушення етики, зокрема конфліктом інтересів, протекціонізмом та навіть розголошенням службової інформації. У результаті формується неформальна система відносин, яка підміняє офіційні правила та процедури, що особливо небезпечно для великих організацій із складною ієрархічною структурою.

Мобінг є ще однією поширеною формою неетичного психологічного тиску в колективі, яка проявляється у систематичному моральному переслідуванні окремого працівника з боку колег або керівництва. Його зміст полягає у створенні ворожого, принизливого або ізоляційного середовища з метою психологічного тиску на особу, що зазнає переслідування, і часто має на меті її добровільне звільнення.

Мотиви мобінгу можуть бути різними: конкуренція за посаду або увагу керівництва, особистісні конфлікти, неприйняття нового працівника в колективі, а також прагнення домінування або демонстрації влади. У практичній діяльності мобінг реалізується через соціальну ізоляцію працівника, обмеження доступу до інформації, ігнорування його професійних досягнень, а також поширення негативних чуток і підлив репутації.

Наслідки мобінгу є комплексними та охоплюють як індивідуальний, так і організаційний рівень. У працівника, який зазнає психологічного тиску, знижується продуктивність праці, виникають стресові стани, професійне вигорання та втрата мотивації. На рівні організації це призводить до погіршення командної взаємодії, зростання плинності кадрів та зниження загальної ефективності роботи.

Харасмент (сексуальні домагання) є ще однією серйозною формою неетичної поведінки в організаційному середовищі, яка порушує принципи професійної етики та особистої гідності працівників. Він проявляється у небажаних діях або висловлюваннях сексуального характеру, які створюють для особи принизливу, ворожу або дискомфортну робочу атмосферу.

До проявів харасменту належать як вербальні форми (непристойні коментарі, натяки, пропозиції інтимного характеру, образливі жарти), так і невербальні та фізичні дії (небажані дотики, жести, демонстрація образливих матеріалів, фізичне наближення або інші дії, що порушують особисті межі людини). Важливо, що подібна поведінка може здійснюватися як керівниками щодо підлеглих, так і між працівниками одного рівня.

Наслідками харасменту є серйозне погіршення психологічного стану жертв, зниження їхньої працездатності, формування страху та небажання перебувати в робочому середовищі. Для організації в цілому це призводить до втрати кваліфікованих кадрів, погіршення репутації та зростання правових і соціальних ризиків.

У сучасній практиці управління персоналом протидія мобінгу та харасменту передбачає впровадження етичних кодексів, внутрішніх політик нульової толерантності до психологічного тиску, а також створення механізмів захисту працівників і каналів для безпечного повідомлення про порушення.

1.1.4. Структура, рівні функціонування та основні функції ділової етики

У сучасному підприємстві одним із ключових чинників, що зумовлюють його успішність, є рівень професійної культури ведення бізнесу. Вона передбачає орієнтацію не лише на отримання економічної вигоди, а й на створення суспільно корисного результату. При цьому діяльність підприємця здійснюється відповідно до загальноприйнятих у розвинених країнах етичних норм і стандартів поведінки.

Етичний вимір виступає важливим регулятором сучасної підприємницької практики, яка ґрунтується на дотриманні вимог не лише економічного, соціального та політичного характеру, а й на врахуванні морально-етичних і духовних принципів. В умовах глобалізації поведінка суб'єктів господарювання значною мірою визначається логікою ринкових відносин, однак взаємозв'язок між бізнесом і мораллю часто є суперечливим. Саме тому виникає потреба у спеціальній науковій галузі - **етиці бізнесу**, яка досліджує застосування етичних принципів у сфері ділових відносин, аналізує моральні аспекти підприємницької діяльності в контексті загальної етичної теорії, а також у взаємозв'язку з психологією, економікою, менеджментом, стратегічним плануванням, фінансами, обліком і маркетингом.

Дослідники М. Томас Герет і Р. Дж. Клоноскі трактують етику бізнесу як систему взаємозв'язку між цілями та засобами підприємницької діяльності й людськими цінностями. Вони наголошують, що ця галузь знань вивчає вплив окремих рішень і дій на індивіда, організацію, економічну систему та суспільство загалом, зосереджуючи увагу на аналізі моральних норм, що формуються та діють у бізнес-середовищі [5].

Етика бізнесу (грец. *ethos* - звичка, вдача; англ. *business* - справа, діяльність) є системою загальноетичних норм і правил поведінки суб'єктів підприємницької діяльності, що регулюють їхню взаємодію та комунікацію як між собою, так і з органами державного управління, судовими інстанціями, споживачами продукції та суспільством загалом. Вона досліджує взаємозв'язок між цілями та засобами підприємництва, а також вплив управлінських і господарських рішень на становище підприємця, працівників організації та суспільства в цілому.

До сфери компетенції **етики бізнесу** належить також аналіз моральних аспектів законодавства у сфері праці, трудових відносин і механізмів розподілу

суспільного продукту. Таким чином, вона виступає міждисциплінарною галуззю знань, що інтегрує етичні підходи до правового, економічного та соціального регулювання підприємницької діяльності.

Основними завданнями етики бізнесу є:

- дослідження теоретичних засад моральності у сфері підприємництва;
- розроблення проблематики моральних аспектів бізнес-діяльності;
- визначення вимог до морального рівня підприємця;
- аналіз особливостей його моральної свідомості
- опрацювання питань морального виховання та самовиховання суб'єктів підприємницької діяльності.

Етика бізнесу виконує низку взаємопов'язаних функцій:

- *пізнавально-оцінювальна функція* полягає у формуванні моральної свідомості, осмисленні етичних принципів і норм та їх використанні як критеріїв оцінювання мотивів, цілей, засобів і наслідків діяльності;

- *регулятивна функція* забезпечує впорядкування індивідуальної та колективної поведінки на основі принципів гуманізму, справедливості й відповідальності, а також закріплення моральних норм у професійних традиціях і нормативних документах;

- *контрольна функція* передбачає здійснення внутрішнього та зовнішнього моніторингу дотримання етичних норм у професійній діяльності підприємців;

- *запобіжно-профілактична функція* спрямована на стимулювання етичної поведінки, виявлення моральних деформацій і конфліктів, а також на усунення причин їх виникнення;

- *функція соціалізації* забезпечує адаптацію особистості до професійного середовища, формування індивідуальної моральної поведінки та набуття досвіду етичної рольової взаємодії в умовах колективної праці.

Етика бізнесу здійснює дослідження особливостей функціонування та розвитку моральних відносин у сфері підприємницької й комерційної діяльності, а також формулює відповідні рекомендації щодо їх удосконалення. Реалізація цих завдань ускладнюється тим, що моральні та утилітарні відносини часто є значною мірою несумісними: перші орієнтовані на категорії добра і моральної доцільності, тоді як другі - на практичну користь і ефективність.

У сфері підприємницьких відносин на цій основі нерідко виникають суперечності та конфлікти, попередження й подолання яких є одним із центральних завдань етики бізнесу. Водночас значна частина таких конфліктів може бути врегульована за умови взаємної готовності сторін до компромісу та конструктивної взаємодії. Ділові відносини охоплюють не лише виробничу, організаційну та правову сфери, а й соціальний вимір, оскільки їхніми суб'єктами часто виступають люди, пов'язані особистими, родинними або іншими неформальними зв'язками.

У загальному контексті *етика бізнесу* досліджує безособові, практично-утилітарні форми взаємодії між людьми з метою їх гармонізації та гуманізації, а також узгодження з морально-етичними вимогами суспільства. Вона формулює загальні принципи та правила моральної поведінки у сфері підприємництва з урахуванням специфіки різних видів економічної діяльності.

Аналізуючи моральні виміри функціонування підприємств, характер відносин між підприємством та найманими працівниками, споживачами та іншими зацікавленими сторонами, етика бізнесу визначає комплекс професійно-етичних якостей, необхідних сучасному підприємцю. Водночас вона орієнтує його на попередження потенційних конфліктів і формування стабільних, етично виважених ділових відносин.

Етика бізнесу охоплює низку взаємопов'язаних аспектів, у яких найвиразніше проявляється її практичне функціонування. Зокрема, йдеться про культуру обслуговування, культуру торгівлі та адміністративно-управлінську культуру. У сучасних умовах культура підприємництва не є ізольованим явищем, оскільки вона інтегрує як особистісну культуру підприємця, так і культуру інших учасників бізнес-процесів, включаючи працівників, споживачів і клієнтів.

У цьому контексті *етична культура підприємництва* виступає важливою засадою ведення бізнесу та одним із ключових чинників досягнення підприємницького успіху. Вона визначається як система принципів, підходів і методів здійснення підприємницької діяльності, що реалізуються суб'єктами господарювання відповідно до чинних правових норм конкретної держави, усталених звичаїв ділового обороту, морально-етичних правил і норм поведінки в умовах цивілізованого ринку.

Структурно етична культура підприємництва включає кілька основних складових. По-перше, це правила і норми професійної діяльності, що регламентують поведінку учасників бізнесу. По-друге, звичаї та традиції, які формуються у процесі тривалої ділової практики. По-третє, особливості поведінки працівників, характер їхніх взаємовідносин, а також стиль управління на підприємстві. По-четверте, система комунікаційних зв'язків як усередині організації, так і у взаємодії з іншими суб'єктами підприємницької діяльності.

Етика бізнесу досліджує взаємозв'язок між цілями та засобами підприємницької діяльності, а також аналізує вплив управлінських і господарських рішень підприємця на його власне становище, становище працівників організації та суспільства загалом.

До її компетенції належить низка взаємопов'язаних напрямів дослідження (рис. 1.2), які загалом формують морально-етичний обов'язок підприємницької діяльності, який полягає у недопущенні шкоди суспільству, людині та довкіллю, а також у забезпеченні соціально відповідальної поведінки суб'єктів господарювання.

У науковій літературі зазначається, що етика бізнесу суб'єктів господарювання функціонує на *трьох основних рівнях*: глобальному (світовому), макрорівні та мікрорівні.

1. *Світовий рівень* (гіпернорми) - ґрунтується на загальнолюдських цінностях і закріплюється у міжнародних етичних стандартах, зокрема в «Принципах міжнародного бізнесу» - всесвітньому етичному кодексі, ухваленому у 1994 році в Швейцарії представниками провідних корпорацій та експертами зі США, Західної Європи і Японії. Узагальнено ці норми передбачають соціальну відповідальність бізнесу, що включає створення

суспільних благ і робочих місць, підвищення рівня життя клієнтів, працівників, акціонерів та населення загалом. Також вони орієнтують на модернізацію технологій, удосконалення методів виробництва, маркетингу й комунікацій, зміцнення довіри до бізнес-середовища, дотримання правових норм і забезпечення рівних умов конкуренції. Окремо підкреслюються моральні зобов'язання компаній щодо споживачів, працівників, інвесторів, постачальників, конкурентів і місцевих громад.

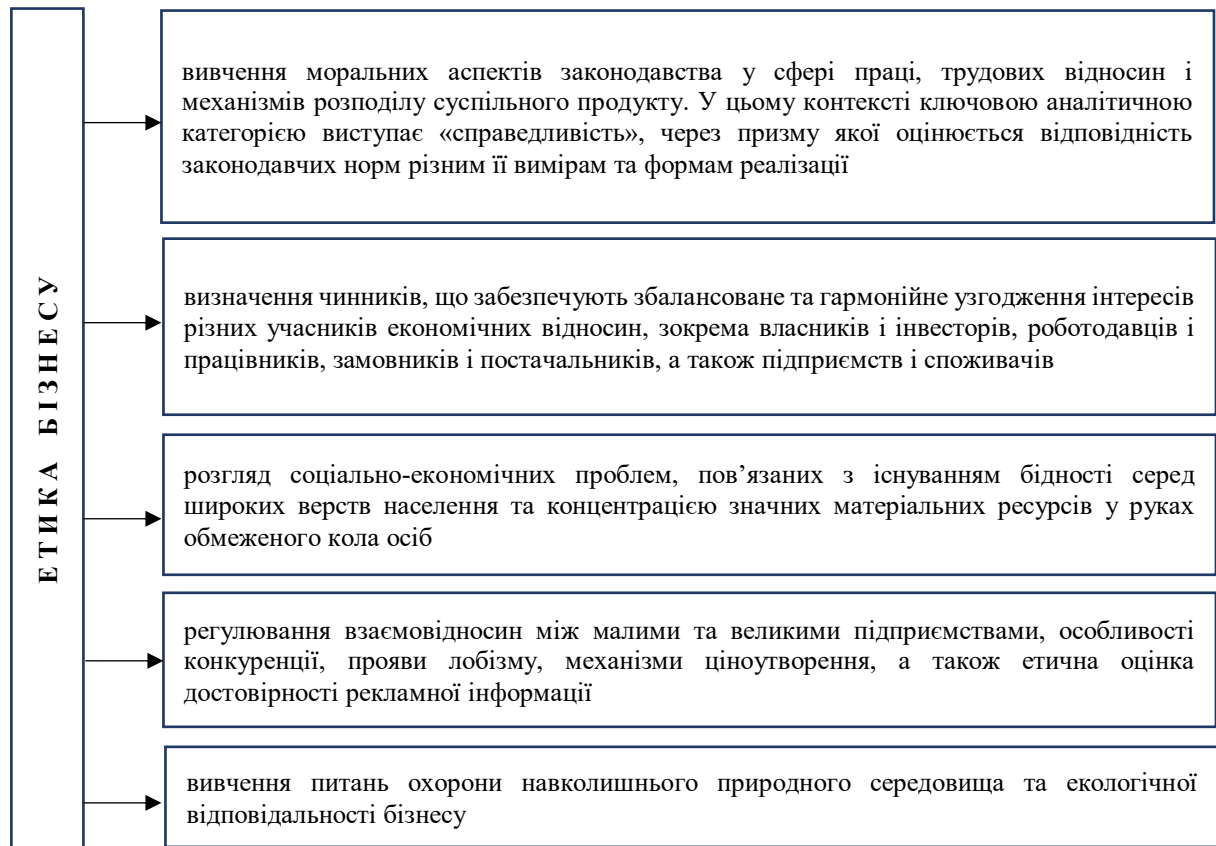


Рис. 1.2. Компетенції етики бізнесу*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [5]

2. Макрорівень - охоплює галузевий або національний масштаб. Його регулювання здійснюється через етичні норми та принципи, закріплені в галузевих або національних кодексах ділової етики. Основними орієнтирами виступають повага до приватної власності, дотримання принципів ринкової конкуренції, забезпечення достовірності економічної інформації, а також недопущення дискримінаційних практик на ринку праці.

3. Мікрорівень - реалізується в межах окремого підприємства та його взаємодії з клієнтами і контрагентами. Він базується на принципах довіри, добросовісності та недискримінації у відносинах між постачальниками і споживачами, працівниками і адміністрацією, менеджментом та акціонерами. Порушення цих принципів призводить до зростання трансакційних витрат, виникнення конфліктів і зниження ефективності діяльності. На цьому рівні вирішуються конкретні етичні проблеми, що виникають у процесі управління персоналом та організації бізнес-процесів.

Реалізація зазначених підходів у практиці підприємницької діяльності є доволі складною, оскільки суб'єкти господарювання, як правило, орієнтуються на кількісні показники ефективності та в умовах дефіциту часу нерідко нехтують етичним виміром прийняття рішень. Додаткову складність становить необхідність одночасного врахування різних рівнів етичних норм, між якими можуть виникати суперечності. Зокрема, гіпернорми інколи вступають у конфлікт із вимогами мікрорівня або конкретними завданнями бізнесу.

У таких умовах важливу роль відіграють стандартні управлінські підходи та сучасні рекомендації фахівців щодо впровадження етичних принципів у практику менеджменту. Опанування цих інструментів дає змогу підприємцю чітко формулювати та обґрунтовувати свої рішення перед зацікавленими сторонами, а також забезпечує можливість їхньої критичної оцінки з позицій моральної аргументації.

Загалом морально-етичні аспекти бізнесу на макрорівні значною мірою визначаються державою, її законодавчою політикою та міжнародними зобов'язаннями, тоді як на мікрорівні - особистістю підприємця, керівника та сформованою культурою внутрішньофірмової взаємодії. Це зумовлює особливу увагу етики бізнесу до постаті керівника (підприємця, бізнесмена, менеджера), оскільки він виступає не лише як індивід і громадянин, а й як суб'єкт управління колективом, що передбачає підвищений рівень відповідальності.

У зв'язку з цим етика бізнесу досліджує специфіку управлінських обов'язків, а також умови їх ефективної реалізації, аналізуючи типові ситуації крізь призму власних принципів і нормативних вимог. Значна увага приділяється тим аспектам взаємодії бізнесу і суспільства, які за певних умов можуть спричиняти соціальну шкоду, породжувати несправедливість або сприяти деградації особистості. Як приклад можна навести використання образів відомих спортсменів у рекламних кампаніях виробників алкогольної чи слабоалкогольної продукції, що демонструється в контексті спортивних трансляцій.

У діяльності бізнесових структур етичні засади зазвичай спираються на низку базових домінант, які визначають специфіку морального регулювання підприємництва. Насамперед йдеться про те, що етика бізнесу орієнтується не на емоційні реакції, а на раціонально обґрунтований доцільний вибір. Вона враховує специфічно людські цілі та взаємозв'язок між засобами їх досягнення, сприяючи визначенню оптимальних і морально прийнятних варіантів дій. Крім того, етичний підхід передбачає наявність системи критеріїв оцінювання управлінських рішень і практичних дій, а також інтегрується в усі види підприємницької діяльності, виступаючи інструментом забезпечення її ефективності та довгострокового успіху.

Виходячи з цього, доцільно сформулювати основні принципи етики бізнесу (рис. 1.3).

Індивідуальна відповідальність у межах етики бізнесу ґрунтується на системі нормативних вимог до поведінки підприємця. Сукупність цих норм, які суспільство висуває до характеру взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності, охоплює низку взаємопов'язаних компонентів. Зокрема, йдеться про вимоги до стилю професійної діяльності, рівня сформованості морально-етичних

уявлень, а також до зовнішнього вигляду бізнесмена. Важливе значення має культура ведення переговорів, якість ділової документації, дотримання етичних методів конкуренції, а також застосування норм ділової етики та ділового етикету. Останній включає правила регулювання манери спілкування між партнерами, формування професійного іміджу підприємця та стиль ведення ділових відносин.



Рис. 1.3. Основні принципи етики бізнесу*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [5]

Узагальнюючи зазначене, можна виокремити основні принципи поведінки сучасного бізнесмена:

- підприємець має бути переконаний у суспільній корисності своєї діяльності, яка приносить благо не лише йому, а й оточенню;
- підприємець повинен усвідомлювати здатність і готовність інших людей до продуктивної праці та взаємодії;
- підприємницька діяльність розглядається не лише як економічна функція, а як творча й соціально значуща форма самореалізації;
- конкуренція і співробітництво виступають взаємодоповнюючими елементами бізнес-середовища;
- підприємець повинен поважати будь-яку форму власності;
- важливого значення набуває повага до компетентності, законності та професіоналізму;
- підприємець має цінувати освіту, науку та технологічний розвиток, а також сприяти впровадженню інноваційних рішень.

Окремо слід наголосити, що сучасному бізнесу притаманна соціальна відповідальність, яка є невід'ємною складовою етики підприємництва. Вона передбачає орієнтацію підприємницької діяльності не лише на отримання прибутку, а й на досягнення соціально значущих цілей. Відтак, розвиваючи

бізнес, підприємець поряд із виконанням фінансових зобов'язань перед державою та суспільством повинен також забезпечувати реалізацію соціальних потреб і сприяти суспільному розвитку.

Принципи, що лежать в основі етики бізнесу, ґрунтуються на різних філософських традиціях і в цілому узгоджуються з багатовіковим розвитком наукового знання про мораль. Водночас у межах сучасної етики бізнесу виокремлюють кілька концептуальних підходів до розв'язання моральних проблем підприємницької діяльності, які мають визначальне значення для становлення цієї наукової галузі.

Зокрема, у структурі етики бізнесу сформувалися чотири *базові концепції*:

- релігійна етика;
- етика утилітаризму;
- етика обов'язку (деонтологічна етика);
- етика справедливості.

Релігійна етика визначається як система моральних поглядів, що базується як на природних і соціальних проявах моралі, так і на релігійному одкровенні як джерелі моральних істин, відкритих людині вищою силою.

Загалом взаємозв'язок релігії та моралі є складним і багатовимірним. У релігійних етичних системах, особливо тих, що ґрунтуються на уявленні про персоніфікованого Бога, саме Він виступає вищим моральним авторитетом і джерелом етичних норм. У такому випадку моральні приписи набувають характеру божественно встановлених імперативів.

За цих умов етика суспільних відносин, яка регулює взаємодію між людьми, доповнюється або частково трансформується у систему моральних зобов'язань людини перед Богом. Це може призводити до ситуацій, коли релігійно обґрунтовані норми вступають у суперечність із нормами суспільної моралі, що інколи спричиняє соціальні конфлікти або напруження в системі цінностей.

У межах релігійних етичних концепцій мораль постає як така, що має божественне походження та обґрунтовується як дана людині Всевишнім. При цьому підкреслюється її універсальний і загальнолюдський характер, що означає поширення моральних вимог на всіх людей без винятку та рівність усіх перед ними. Дотримання моральних норм у такому підході розглядається як обов'язкове для кожної особистості.

Водночас релігійна етика надає моралі глибокого духовного змісту, захищаючи її від редукції до суто прагматичних або утилітарних функцій. Центральне значення при цьому має особиста віра, яка передбачає постійну внутрішню саморефлексію та моральне самовдосконалення людини. У такій системі цінностей основна мета морального розвитку полягає не стільки в досягненні матеріального або соціального успіху, скільки у духовному наближенні до Всевишнього.

Особливий внесок у формування етики бізнесу в цьому контексті зробив протестантизм, який сприяв моральному обґрунтуванню підприємницької активності та прагнення до прибутку. У межах протестантської етичної традиції комерційний успіх почав розглядатися як можливий знак божественного схвалення, а підприємницька діяльність - як форма служіння, що не суперечить

духовним цінностям. Таким чином, прагнення до матеріального добробуту та духовне прагнення до Бога були не протиставлені, а інтерпретовані як взаємопов'язані й взаємодоповнювальні явища.

У сучасному світському контексті елементи протестантської етики певною мірою зберігаються в ціннісних орієнтаціях бізнес-середовища. Зокрема, у протестантській традиції приватна власність розглядається як важлива умова свободи та автономії особистості. Такий підхід зумовив формування одного з ключових принципів сучасного суспільства - принципу недоторканності приватної власності, який став потужним стимулом розвитку підприємницької активності, трудової мотивації та загального економічного прогресу.

Етика утилітаризму є морально-філософською концепцією, відповідно до якої оцінка правильності або неправильності вчинку здійснюється на основі його наслідків. У цьому підході будь-яка дія вважається морально виправданою та доцільною лише за умови, що сукупна користь від її результатів перевищує можливі негативні наслідки, а також переважає альтернативні варіанти дій за рівнем загальної ефективності.

Засновником класичного утилітаризму вважається Ієремія Бентам (1748-1832) - англійський філософ, мораліст і правознавець. Він розробив підхід до обґрунтування моральних і соціально-правових рішень на основі кількісно вимірюваних критеріїв корисності. Метою його концепції було створення об'єктивного інструментарію оцінювання суспільної політики та законодавства через призму корисності та ефективності їх наслідків. Відповідно до його поглядів, доцільність тієї чи іншої дії визначається ступенем її відповідності чинним правовим нормам, а також співвідношенням її корисних і шкідливих наслідків.

Подальші представники утилітаристської традиції розвинули ідею про те, що морально правильним є той тип поведінки, який забезпечує максимальну користь для найбільшої кількості людей. Таким чином, центральним критерієм моральності виступає принцип «найбільшого блага для більшості».

У межах утилітаристського підходу важливе значення надається можливості раціонального оцінювання та порівняння наслідків різних альтернативних дій. Це передбачає прагнення до визначення такого варіанта поведінки, який забезпечує максимальний чистий позитивний результат або мінімізує сукупні втрати. У такий спосіб утилітаризм орієнтує моральний вибір на практичну ефективність і досягнення оптимального балансу між вигодами та витратами.

Спираючись на утилітаристську концепцію, економічна наука розробила підходи до аналізу ринкових процесів, зокрема щодо співвідношення попиту і пропозиції, а також механізмів формування рівноважної ціни в умовах конкурентного ринку. У межах цього підходу було сформульовано положення про ефективність системи вільного ринку як такої, що забезпечує оптимальний розподіл ресурсів за критерієм максимальної сукупної корисності.

Саме утилітаристська логіка стала теоретичною основою для аналізу витрат і прибутків у економічній теорії. Відповідно до неї, оцінювання ефективності інвестиційних рішень та проєктів здійснюється шляхом порівняння очікуваних

теперішніх і майбутніх доходів та витрат, що дає змогу визначити їхню економічну доцільність і рівень результативності.

Водночас об'єктивність утилітаристського підходу піддається певній критиці, що пов'язано зі складністю кількісного вимірювання суспільної корисності та порівняння різнорідних соціальних благ. Незважаючи на це, на основі його принципів була сформована теорія очікуваної корисності Дж. фон Неймана та О. Моргенштерна, яка стала важливим інструментом сучасного економічного аналізу прийняття рішень в умовах невизначеності.

Деонтична етика (етика обов'язку) є напрямом моральної філософії, у якому визначальне значення надається внутрішнім мотивам і намірам суб'єкта дії, а не її наслідкам. У межах цього підходу вчинок оцінюється як морально виправданий за умови, що його мотив є таким, який сам діяч вважав би прийнятним як загальне правило поведінки для всіх осіб у подібній ситуації, включно із самим собою.

Теоретичне обґрунтування деонтичної етики пов'язують із працями Іммануїла Канта (1724-1804) - німецького філософа, одного із засновників німецької класичної філософії. У центрі його етичної концепції перебуває положення про те, що людська особистість завжди повинна розглядатися як мета сама по собі і ніколи — лише як засіб досягнення інших цілей, навіть якщо ці цілі мають загальносуспільний характер.

Кант сформулював фундаментальний моральний принцип — категоричний імператив (лат. *imperativus* - спонукальний), викладений у праці «Критика практичного розуму» (1788). Його основні формулювання зводяться до таких положень:

- дій так, щоб максима твоєї поведінки могла стати загальним моральним законом;
- не чини іншим того, чого не бажаєш для себе;
- людина не може розглядатися як інструмент для досягнення зовнішніх цілей.

Згідно з кантівською філософією, категоричний імператив є універсальним і загальнообов'язковим моральним принципом, який має діяти незалежно від соціального походження, статусу, національності чи інших індивідуальних характеристик особи. При цьому І. Кант наголошував на необхідності розмежування морального обов'язку та чуттєвих або емпіричних схильностей людини. Вчинок визнається моральним лише тоді, коли він здійснюється виключно з поваги до морального закону, а не з особистої вигоди чи зовнішніх мотивів.

Таким чином, у деонтичній етиці пріоритет надається саме обов'язку як внутрішньо усвідомленому моральному принципу, який має переважати над суб'єктивними бажаннями та інтересами.

Етика справедливості є напрямом моральної філософії, що ґрунтується на уявленні про людину як суспільну істоту, яка об'єктивно включена в систему соціальних зв'язків і тому потребує формування та підтримання відповідних соціальних структур для забезпечення стабільного функціонування суспільства.

Центральними цінностями цього етичного підходу виступають людська рівність і справедливість. У зв'язку з цим моральний обов'язок індивіда полягає у дотриманні законів, які мають універсальний і однаковий характер для всіх членів суспільства, а також у підтримці формування справедливого законодавства, що виключає дискримінацію, привілеї та необґрунтовані винятки.

Важливою складовою етики справедливості є принцип неупередженості, який вимагає абстрагування від індивідуальних, унікальних характеристик осіб при здійсненні моральної оцінки чи прийнятті рішень щодо них. Водночас у межах цього підходу враховуються навіть найтонші відмінності між індивідами, що передбачає складну систему морального балансування, яка може включати елементи жертвності та прощення. На відміну від інших нормативних систем, етика справедливості характеризується більш жорсткою регламентацією поведінки та вимог до її морального обґрунтування.

Справедливість у широкому розумінні визначається як концепт належного порядку взаємодії між членами суспільства, який базується на співмірності вигод і втрат, а також переваг і труднощів спільного існування. Цей порядок формується на основі трьох ключових елементів:

- прав, що відображають рівну моральну гідність кожної особи;
- обов'язків, які визначають характер участі індивідів у суспільній взаємодії та кооперації;
- оцінки якості вчинків, що здійснюються індивідами, яка слугує додатковим критерієм диференціації прав і обов'язків.

Концепції справедливості відображають ідею етичної рівності людей і конкретизують її через систему уявлень про соціальний устрій, природу людського блага та призначення особистості в суспільстві.

Етика справедливості має багатовимірний характер і виконує регулятивну функцію у різних сферах соціальної взаємодії. Вона визначає принципи укладання та виконання угод, регулює процеси розподілу благ і застосування санкцій у разі порушення соціальних норм. У цьому контексті вона охоплює розподільну, комутативну (обмінну) та карально-захисну складові справедливості, формуючи комплексну систему соціального регулювання, що включає механізми розподілу ресурсів, відповідальності та гарантій виконання зобов'язань.

У сучасних концепціях етичного ведення бізнесу підхід до справедливості є багатовекторним і залежить від національних, культурних та економічних особливостей. Етична відповідальність підприємницьких структур у цьому контексті часто інтерпретується через чотири рівні корпоративної ідентичності: належне управління ризиками, дотримання законодавчих і нормативних вимог, формування та зміцнення ділової репутації, а також внесок у розвиток суспільства.

Нормативним джерелом етики бізнесу виступають «Принципи міжнародного бізнесу» - етичний кодекс, розроблений представниками провідних компаній США, Західної Європи та Японії та ухвалений у Швейцарії в 1994 році. У цьому документі підкреслюється, що фундаментом бізнес-

взаємодії є довіра, яка формується на основі справедливих відносин, ефективного надання послуг та взаємовигідного співробітництва.

У сучасному цивілізованому діловому середовищі також сформувався кодекс професійного спілкування, представлений Вівіан Кей - керівником групи стратегічних досліджень бізнесу. Він містить низку практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності міжкультурної та міжнародної бізнес-комунікації. Зокрема, передбачається необхідність глибокого розуміння особливостей ділових відносин країни-партнера, з якою здійснюється співпраця; використання в діловій переписці імен осіб або назв організацій, через які відбулося знайомство з партнером; дотримання відповідного дрес-коду залежно від характеру ділової ситуації; акцентування під час переговорів на унікальних перевагах власної пропозиції порівняно з іншими учасниками ринку; а також орієнтація на цілі партнера з демонстрацією власної готовності сприяти їх досягненню.

Міжнародний інститут ділової етики (International Business Ethics Institute) виокремлює чотири ключові сфери діяльності компаній, дотримання яких є необхідною умовою формування та підтримання стійкої ділової репутації.

По-перше, йдеться про забезпечення чесної та прозорої взаємодії з інвесторами і споживачами, що передбачає дотримання принципів добросовісності, відкритості та відповідальності у ділових відносинах.

По-друге, важливим напрямом є вдосконалення внутрішнього корпоративного середовища, зокрема підвищення рівня відповідальності та мотивації працівників, зниження плинності кадрів, а також зростання загальної продуктивності праці.

По-третє, значна увага приділяється формуванню та підтриманню позитивної репутації компанії, оскільки її погіршення безпосередньо впливає на економічні результати та конкурентоспроможність організації.

По-четверте, обов'язковою умовою є належна взаємодія з нормативно-правовим середовищем і фінансовими регуляторами, що передбачає не лише формальне, а й змістовне дотримання законодавства, тобто як його «букви», так і «духу». Саме це створює передумови для довгострокового та стабільного розвитку компанії.

Важливим етапом інституалізації етики бізнесу в Україні стало приєднання провідних українських і міжнародних компаній, асоціацій та неурядових організацій до Глобального договору ООН. Його офіційна презентація відбулася 25 квітня 2006 року за участі провідних представників бізнес-середовища. Підписанти Глобального договору заявили про намір створити національну мережу сприяння реалізації його принципів та розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні.

Глобальний договір ООН базується на ключових міжнародних документах, зокрема «Загальній декларації прав людини», «Декларації фундаментальних принципів і прав на робочому місці Міжнародної організації праці», «Ріо-де-Жанейрській декларації з навколишнього середовища та розвитку», а також «Конвенції ООН проти корупції». Ці акти формують нормативну основу для

впровадження принципів соціально відповідального бізнесу на глобальному рівні.

Найважливішим національним джерелом етики бізнесу для підприємців в Україні виступає Конституція України, а також кодекси, закони та інші нормативно-правові акти, що регулюють морально-етичні аспекти економічних відносин. До цієї системи також належать корпоративні документи підприємств, а крім того - загальновизнані норми та принципи міжнародного права й міжнародні договори, учасником яких є Україна.

У Законі України «Про захист від недобросовісної конкуренції» стаття 33 («Правила професійної етики») передбачає можливість розроблення суб'єктами господарювання правил професійної етики у сфері конкуренції для окремих галузей економіки. Такі правила підлягають погодженню з Антимонопольним комітетом України та можуть використовуватися при укладанні договорів, а також при формуванні установчих та інших внутрішніх документів підприємств.

Закон України «Про захист прав споживачів» регулює правові відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та їх виробниками, виконавцями і продавцями, встановлюючи базові вимоги до якості, безпеки та добросовісності у сфері обслуговування.

Водночас наявність розвиненої етики бізнесу сама по собі не гарантує досконалості законодавства чи високого рівня моральності підприємців. Проте вона відіграє суттєву роль у гуманізації економічних відносин, стримуванні недобросовісних практик, формуванні цивілізованих норм підприємницької діяльності, а також у становленні раціональних принципів організації та управління бізнесом, розподілу й використання його результатів.

За відсутності належного етичного підґрунтя бізнесова діяльність може зводитися до формального декларування моральних принципів, що прикривають прагнення до надмірного збагачення, економічну експлуатацію, недобросовісну конкуренцію, привласнення суспільних ресурсів та ігнорування соціально-економічних прав людини.

Формування високої підприємницької моралі передбачає підпорядкування індивідуальної поведінки загальнолюдським етичним стандартам у сфері бізнесу, а також врахування національних традицій ділової культури та взаємодії.

Дослідження теоретичних основ ділової етики та її ролі в управлінні дозволило зробити такі висновки:

1. Ділова етика є важливою складовою системи управління, оскільки забезпечує нормативне регулювання професійної поведінки, сприяє формуванню відповідальних взаємовідносин у колективі та підвищує ефективність управлінських рішень. Її значення полягає у поєднанні моральних принципів із практикою професійної діяльності, що створює основу для довіри, партнерства та стабільного розвитку організації.

2. Мораль виступає універсальним соціальним механізмом узгодження інтересів і поведінки людей, формуючи систему цінностей, норм і правил, які визначають межі належного та неналежного у суспільстві. Через моральну свідомість, моральну діяльність і моральні відносини забезпечується

гармонізація взаємодії між людьми, розвиток відповідальності та підтримання соціального порядку.

3. Історичний розвиток етичної думки засвідчує поступове ускладнення уявлень про мораль і поведінку людини. Від етичних учень Давнього Сходу та античної філософії до сучасних етичних концепцій простежується прагнення людства визначити критерії добра, справедливості, свободи та відповідальності. Кожна історична епоха формувала власні моральні орієнтири відповідно до соціальних умов і рівня розвитку суспільства.

4. Християнська етика суттєво вплинула на формування сучасних принципів ділового спілкування та професійної поведінки. Такі цінності, як чесність, справедливість, повага до людини, відповідальність, милосердя та вірність слову, стали фундаментом гуманістично орієнтованої ділової культури та етичних засад управлінської діяльності.

5. У сучасних умовах соціальних трансформацій та розвитку глобалізаційних процесів значення ділової етики посилюється. Вона виступає не лише інструментом регулювання поведінки, а й важливим чинником формування корпоративної культури, підтримання репутації організації, забезпечення ефективної комунікації та досягнення довгострокової стабільності й конкурентоспроможності.

Питання для обговорення та самоперевірки

1. Як сучасна соціальна філософія визначає мораль та які основні функції вона виконує в суспільстві?

2. У чому полягає відмінність між поняттями «мораль» і «етика» та як історично формувалося їх розмежування?

3. Охарактеризуйте структуру моралі та поясніть взаємозв'язок між моральною свідомістю, моральною діяльністю і моральними відносинами.

4. Які основні функції моралі (оціночна, пізнавальна, світоглядна, виховна, регулятивна) та у чому полягає їх значення для розвитку особистості й суспільства?

5. Які основні етапи розвитку етичної думки виділяють в історії філософії та чим вони відрізняються між собою?

6. У чому полягають ключові ідеї етичних учень Давнього Сходу (брахманізму, буддизму, конфуціанства) та їх вплив на формування моральних норм?

7. Який внесок у розвиток етики зробили античні мислителі (Сократ, Платон, Аристотель, Епікур, стоїки) та в чому особливість їхніх підходів до розуміння моралі?

8. Як змінюється трактування моралі у середньовічній та новочасній етиці (зокрема у вченнях християнських мислителів, Т. Гоббса, І. Канта, Г. Гегеля)?

9. Які основні напрями та підходи характерні для сучасної етики (утилітаризм, деонтологія, етика чеснот, соціальний контракт, дискурсивна етика) і в чому полягають їхні відмінності?

10. Які основні чинники зумовлюють загострення етичних проблем у сучасному бізнес-середовищі в умовах глобалізації та ціннісного плюралізму?

11. У чому полягає сутність недобросовісної конкуренції та які її основні прояви (зокрема рейдерство, паразитичний маркетинг)?

12. Як корупція впливає на економічну систему держави та які її соціально-етичні наслідки для суспільства і бізнесу?

13. У чому полягає конфлікт інтересів у професійній діяльності та які існують відмінності між потенційним і реальним конфліктом інтересів?

14. Які основні форми неетичного психологічного тиску в організації (дискримінація, фаворитизм, мобінг, харасмент) та які їхні наслідки для працівників і ефективності діяльності компанії?

15. У чому полягає сутність етики бізнесу та яке її місце в системі сучасного підприємництва?

16. Які основні функції виконує етика бізнесу (пізнавально-оцінювальна, регулятивна, контрольна, запобіжно-профілактична, соціалізаційна) і як вони проявляються у практичній діяльності?

17. Охарактеризуйте три рівні функціонування етики бізнесу (глобальний, макро- та мікрорівень). У чому полягають їхні відмінності?

18. Які основні структурні елементи включає етична культура підприємництва та яку роль вони відіграють у діяльності організації?

19. У чому полягає взаємозв'язок між моральними принципами та економічною ефективністю бізнесу, і чому між ними можуть виникати суперечності?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Що характерно для сучасного українського суспільства в контексті моральних цінностей?

А.	Повна стабільність моральних орієнтирів
Б.	Відсутність моральних проблем
В.	Переоцінка цінностей і потреба в моральних орієнтирах
Г.	Відмова від моральних норм

2. Встановіть відповідність між моральними категоріями та прикладами.

Категорія	Приклад
1. Моральна цінність	А) Совість
2. Моральна якість	Б) Чесність
3. Моральне почуття	В) Співчуття

3. Чому мораль вважається універсальним регулятором суспільного життя?

А.	Вона регулює практично всі сфери людської діяльності
Б.	Вона стосується лише політичних відносин
В.	Вона поширюється тільки на професійну діяльність
Г.	Вона регулює виключно правові відносини

4. Яке твердження найточніше відображає роль моралі в суспільстві?

Функція	Зміст
1. Оціночна	А) Формування особистості
2. Пізнавальна	Б) Оцінка явищ через категорії добра і зла
3. Виховна	В) Пізнання внутрішнього світу людини

5. Встановіть відповідність між моральними категоріями та прикладами

Категорія	Приклад
1. Моральна цінність	А) Совість
2. Моральна якість	Б) Чесність
3. Моральне почуття	В) Співчуття

6. Хто ввів у науковий обіг латинський термін «moralis»?

А.	Аристотель
Б.	Сократ
В.	Марк Тулій Цицерон
Г.	Платон

7. Яка функція моралі забезпечує спрямування поведінки людей?

А.	Пізнавальна
Б.	Регулятивна
В.	Оціночна
Г.	Комунікативна

8. Яка функція моралі сприяє формуванню особистості?

А.	Виховна
Б.	Економічна
В.	Політична
Г.	Інформаційна

9. Яка функція моралі дозволяє оцінювати вчинки через категорії добра і зла?

А.	Регулятивна
Б.	Пізнавальна
В.	Оціночна
Г.	Виховна

10. Встановіть відповідність між поняттями та їх характеристиками

Поняття	Характеристика
1. Моральна свідомість	А) Практичне втілення моральних переконань
2. Моральна діяльність	Б) Взаємодія людини з іншими людьми та суспільством
3. Моральні відносини	В) Усвідомлення добра, зла, обов'язку і відповідальності

11. Що належить до моральних відносин?

А.	Податкові відносини
Б.	Дружба, любов, співчуття, толерантність
В.	Адміністративне управління
Г.	Політична конкуренція

12. Який компонент відіграє вирішальну роль у реалізації моральних намірів?

А.	Інтелект
Б.	Воля
В.	Пам'ять
Г.	Уява

13. До моральних цінностей належать:

А.	Добро і зло, честь, совість, гідність
Б.	Закони та укази
В.	Прибуток і конкуренція
Г.	Політичні рішення

14. Які три основні складові утворюють структуру моралі?

А.	Право, політика, культура
Б.	Моральна свідомість, моральна діяльність, моральні відносини
В.	Традиції, звичаї, релігія
Г.	Свідомість, економіка, право

15. Встановіть відповідність між поняттями та їх характеристиками

Поняття	Визначення
1. Мораль	А) Наука про морал
2. Етика	Б) Сукупність норм і принципів поведінки
3. Моральна діяльність	В) Практична реалізація моральних переконань

16. Чому мораль залишається важливою під час суспільних криз?

А.	Замінює економічну систему
Б.	Допомагає зберігати людяність і гідність
В.	Усуває всі соціальні конфлікти
Г.	Скасовує правові норми

17. Встановіть відповідність між поняттями та їх характеристиками

Категорія	Приклад
1. Добро	А) Усвідомлення провини за негідний вчинок
2. Совість	Б) Допомога нужденному
3. Гідність	В) Повага до власної особистості

18. Встановіть відповідність між функціями моралі та їх змістом:

Функція	Зміст
1. Оціночна	А) Формування особистості
2. Пізнавальна	Б) Оцінювання через категорії добра і зла
3. Виховна	В) Пізнання внутрішнього світу людини
4. Регулятивна	Г) Спрямування поведінки людей

19. Встановіть відповідність між складовими моралі та їх характеристиками:

Складова	Характеристика
1. Моральна свідомість	А) Практичне втілення моральних норм
2. Моральна діяльність	Б) Внутрішній духовний вимір моралі
3. Моральні відносини	В) Взаємодія людей на основі моральних цінностей

20. Встановіть відповідність між моральними категоріями та їх проявами:

Категорія	Прояв
1. Совість	А) Усвідомлення моральної відповідальності за власні вчинки
2. Гідність	Б) Повага людини до самої себе
3. Справедливість	В) Рівне та чесне ставлення до людей
4. Відповідальність	Г) Готовність відповідати за наслідки своїх дій

21. Хто розробив дискурсивну етику?

А.	Ю. Габермас
Б.	Ж.-П. Сартр
В.	К. Ясперс
Г.	М. Хайдеггер

22. Що є предметом дослідження метаетики?

А.	Наслідки моральних вчинків
Б.	Соціальні конфлікти
В.	Мова моралі та моральні судження
Г.	Біологічні основи поведінки

23. Яка особливість деонтології?

А.	Оцінка дій за наслідками
Б.	Орієнтація на моральний обов'язок
В.	Аналіз мови моралі
Г.	Орієнтація на задоволення

24. Розташуйте мислителів у хронологічному порядку

1. Кант
2. Конфуцій
3. Арістотель
4. Гегель

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

25. Установіть відповідність між напрямом та представником

Напрямок	Представник
1. Марксизм	А. З. Фрейд
2. Фрейдизм	Б. К. Маркс
3. Екзистенціалізм	В. Ж.-П. Сартр
4. Ніцшеанство	Г. Ф. Ніцше

26. Яка твердження відповідає поглядам Гегеля?

А.	Мораль не залежить від історії
Б.	Моральні цінності формуються в суспільному розвитку
В.	Добро визначається задоволенням
Г.	Людина не несе відповідальності за вибір

27. Що, на думку Гоббса, стало причиною виникнення держави?

А.	Божественна воля
Б.	Потреба припинити «війну всіх проти всіх»
В.	Прагнення до знань
Г.	Розвиток мистецтва

28. Які чесноти згадуються в етиці Арістотеля? (оберіть кілька відповідей)

А.	Мужність
Б.	Поміркованість
В.	Щедрість
Г.	Нірвана

29. Установіть послідовність історичних епох

1. Відродження
2. Античність
3. Новий час
4. Середньовіччя

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

30. Установіть відповідність між напрямом і його характеристикою

Напрямок	Характеристика
1. Буддизм	А. Внутрішня свобода та відповідальність
2. Стоїцизм	Б. Чотири благородні істини
3. Екзистенціалізм	В. Моральна самодисципліна
4. Утилітаризм	Г. Максимальне благо для більшості

31. Установіть відповідність між мислителем і його вченням

Мислитель	Вчення
1. Конфуцій	А. Категоричний імператив
2. Арістотель	Б. Жень
3. Кант	В. Золота середина
4. Епікур	Г. Розумне задоволення потреб

32. Встановіть послідовність виникнення мобінгу.

1. Конфлікт або неприйняття працівника
2. Систематичний психологічний тиск
3. Погіршення психологічного стану працівника
4. Зниження продуктивності та звільнення

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

33. Встановіть послідовність захисту інтелектуальної власності.

1. Створення об'єкта інтелектуальної власності
2. Реєстрація прав (за потреби)
3. Отримання правового захисту
4. Комерційне використання

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

34. Встановіть послідовність розвитку наслідків корупції.

1. Зниження довіри до інституцій
2. Неефективний розподіл ресурсів
3. Зниження конкурентоспроможності економіки
4. Погіршення якості життя населення

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

35. Установіть відповідність між формою психологічного тиску та її проявом

Форма	Прояв
1. Дискримінація	А. Нерівне ставлення через певні ознаки
2. Харасмент	Б. Небажані дії сексуального характеру
3. Образа	В. Припинення честі та гідності
4. Мобінг	Г. Систематичне моральне переслідування

36. Установіть відповідність між видом конфлікту інтересів та характеристикою.

Вид	Характеристика
1. Потенційний	А. Може вплинути на рішення в майбутньому
2. Реальний	Б. Уже впливає на прийняття рішень

37. Установіть відповідність між формою психологічного тиску та її проявом

Поняття	Визначення
1. Корупція	А. Незаконне використання повноважень для вигоди
2. Мобінг	Б. Систематичне психологічне переслідування
3. Фаворитизм	В. Надання переваг через особисті зв'язки
4. Плагіат	Г. Привласнення чужих результатів творчої праці

38. До негативних наслідків мобінгу належать:

А.	Професійне вигорання
Б.	Зростання продуктивності
В.	Стресові стани
Г.	Плинність кадрів
Д.	Покращення командної взаємодії

39. Основними інструментами захисту інтелектуальної власності є:

А.	Патент
Б.	Авторське право
В.	Комерційна таємниця
Г.	Рейдерство
Д.	Конфлікт інтересів

40. До проявів харасменту належать:

А.	Небажані дотики
Б.	Образливі жарти
В.	Професійна критика
Г.	Непристойні коментарі
Д.	Планова оцінка роботи

41. Формами недобросовісної конкуренції є:

А.	Рейдерство
Б.	Паразитичний маркетинг
В.	Благодійність
Г.	Інформаційні атаки на конкурентів
Д.	Корпоративна відповідальність

42. До наслідків корупції належать:

А.	Зниження конкуренції
Б.	Підвищення довіри до держави
В.	Неефективний розподіл ресурсів
Г.	Зниження інвестиційної привабливості
Д.	Покращення якості товарів

43. Яка система закупівель сприяє зменшенню корупції в Україні?

А.	Privat24
Б.	ProZorro
В.	Monobank
Г.	Дія

44. Що є прикладом порушення прав інтелектуальної власності?

А.	Патентування винаходу
Б.	Цитування автора
В.	Плагіат
Г.	Реєстрація торгової марки

45. Яка форма психологічного тиску полягає у систематичному переслідуванні працівника?

А.	Дискримінація
Б.	Мобінг
В.	Толерантність
Г.	Кооперація

46. Установіть відповідність між етичною концепцією та її ознакою

Концепція	Ознака
1. Релігійна етика	А. Максимальна користь
2. Утилітаризм	Б. Божественне походження моралі
3. Деонтична етика	В. Категоричний імператив

47. Установіть відповідність між принципом та його змістом

Принцип	Зміст
1. Соціальна відповідальність	А. Повага до законів
2. Законність	Б. Орієнтація на суспільне благо
3. Повага до власності	В. Визнання права власності

48. Установіть відповідність між концепцією та її представником

Концепція	Представник
1. Утилітаризм	А. Іммануїл Кант
2. Деонтична етика	Б. Ієремія Бентам
3. Етика справедливості	В. Джон Ролз

49. Установіть відповідність між рівнем етики бізнесу та його характеристикою

Рівень	Характеристика
1. Світовий	А. Взаємини між працівниками та керівництвом
2. Макрорівень	Б. Міжнародні етичні стандарти
3. Мікрорівень	В. Галузеві та національні кодекси

50. Установіть відповідність між функцією та її змістом

Функція	Зміст
1. Регулятивна	А. Адаптація особистості до професійного середовища
2. Контрольна	Б. Моніторинг дотримання етичних норм
3. Соціалізаційна	В. Впорядкування поведінки людей
4. Пізнавально-оцінювальна	Г. Формування моральної свідомості

51. Що є одним із принципів поведінки сучасного бізнесмена?

А.	Ігнорування конкуренції
Б.	Повага до будь-якої форми власності
В.	Максимізація прибутку будь-якими засобами
Г.	Відмова від інновацій

52. Яка концепція оцінює моральність вчинку за його наслідками?

А.	Релігійна етика
Б.	Етика справедливості
В.	Деонтична етика
Г.	Етика утилітаризму

53. Який документ є основою Глобального договору ООН?

А.	Господарський кодекс України
Б.	Загальна декларація прав людини ✓
В.	Податковий кодекс України
Г.	Статут ООН

54. На якому рівні вирішуються конкретні етичні проблеми підприємства?

А.	Світовому
Б.	Макрорівні
В.	Мікрорівні
Г.	Міжнародному

55. Яка функція етики бізнесу спрямована на виявлення моральних деформацій?

А.	Контрольна
Б.	Соціалізаційна
В.	Запобіжно-профілактична
Г.	Пізнавальна

56. Який принцип є основою деонтичної етики?

А.	Максимальна користь
Б.	Особиста вигода
В.	Моральний обов'язок
Г.	Конкуренція

57. Хто є засновником класичного утилітаризму?

А.	Іммануїл Кант
Б.	Джон Ролз
В.	Ієремія Бентам
Г.	Адам Сміт

58. Який рівень етики бізнесу базується на міжнародних стандартах і загальнолюдських цінностях?

А.	Мікрорівень
Б.	Макрорівень
В.	Світовий рівень (гіпернорми)
Г.	Галузевий рівень

59. Яка функція етики бізнесу забезпечує впорядкування поведінки людей?

А.	Контрольна
Б.	Регулятивна
В.	Пізнавальна
Г.	Соціалізаційна

60. Що є предметом дослідження етики бізнесу?

А.	Тільки фінансова діяльність підприємства
Б.	Моральні аспекти підприємницької діяльності
В.	Виробничі технології
Г.	Політичні процеси

Тема 1.2. КОРПОРАТИВНА ЕТИКА І КУЛЬТУРА. ЕТИКА ВІДНОСИН ІЗ ЗОВНІШНІМИ ДІЛОВИМИ ПАРТНЕРАМИ

1.2.1. Форми впровадження ділової етики

В умовах трансформації соціально-економічних відносин, глобалізації бізнес-процесів, цифровізації управління та зростання ролі нематеріальних активів особливого значення набуває ділова етика як важливий чинник сталого розвитку організацій. Вона перестає бути суто декларативною категорією або набором моральних приписів і дедалі більше розглядається як інструмент стратегічного управління, що забезпечує баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та репутаційною стійкістю суб'єктів господарювання. У цьому контексті актуалізується питання не лише сутності ділової етики, а й форм її практичного впровадження в діяльність організацій різного типу.

Ділова етика охоплює систему цінностей, норм, принципів і стандартів поведінки, які регулюють взаємовідносини між учасниками ділових процесів, а саме керівниками, працівниками, партнерами, клієнтами, державними інституціями та суспільством загалом. Водночас сама наявність етичних принципів не гарантує їх реального дотримання. Ефективність ділової етики значною мірою визначається тим, у яких формах і за допомогою яких механізмів вона інтегрується в організаційну практику, управлінські процедури та корпоративну культуру.

Форми впровадження ділової етики є багатовимірним явищем, що поєднує нормативно-правові, організаційні, управлінські, освітні та культурні компоненти. Вони відображають рівень зрілості організації, її готовність до соціально відповідальної поведінки та здатність трансформувати моральні принципи у повсякденні управлінські рішення. Саме тому в наукових дослідженнях дедалі частіше наголошується на необхідності системного підходу до впровадження ділової етики, який передбачає використання різних форм і інструментів залежно від галузевої специфіки, розміру організації, стилю керівництва та зовнішнього середовища [47].

З метою поглиблення наукового аналізу форм впровадження ділової етики доцільно здійснити їх систематизацію за ключовими компонентами, які відображають різні рівні регулювання та інституціоналізації етичних норм у діяльності організації (табл. 2.1). Виокремлення нормативно-правових, організаційних, управлінських, освітніх та культурних компонентів дозволяє комплексно охарактеризувати механізми впровадження ділової етики, визначити їх функціональне навантаження, інструментальне забезпечення та роль у формуванні етично відповідального управління. Крім цього такий підхід сприяє цілісному розумінню механізмів інтеграції етичних принципів у діяльність організації та створює методологічне підґрунтя для вибору оптимального поєднання форм залежно від специфіки управлінського середовища.

Таблиця 2.1 Порівняльна характеристика форм впровадження ділової етики в організації*

Форми впровадження ділової етики	Зміст і сутнісна характеристика	Основні інструменти та механізми реалізації	Рівень реалізації в організації	Функції	Очікувані управлінські та соціальні результати
Нормативно-правова	Формалізація етичних принципів і норм у системі внутрішніх і зовнішніх регуляторів діяльності організації.	Кодекси ділової етики, етичні хартії, політики доброчесності, антикорупційні стандарти, положення про конфлікт інтересів, відповідність законодавству.	Інституційний, правовий.	Регулятивна, орієнтаційна, легітимізаційна.	Чітке визначення етичних меж поведінки, зниження правових та репутаційних ризиків.
Організаційна	Інституціоналізація етичних норм у структурі та процесах функціонування організації.	Етичні комітети, служби комплаєнсу, внутрішні регламенти, процедури повідомлення про порушення (whistleblowing).	Структурний.	Координаційна, інтеграційна, превентивна.	Системність упровадження етики, підвищення довіри всередині організації.
Управлінська	Інтеграція етичних принципів у процеси прийняття управлінських рішень і стиль керівництва	Етичне лідерство, управлінські стандарти, етичні критерії оцінювання персоналу, етичний контроль.	Управлінський.	Регулююча, мотиваційна, контролююча.	Підвищення якості управлінських рішень, формування відповідальної управлінської поведінки.
Освітня	Формування етичної свідомості, ціннісних орієнтацій і професійної етичної компетентності працівників.	Навчальні програми, тренінги, семінари, підвищення кваліфікації, наставництво.	Особистісний, професійний.	Освітня, розвивальна, профілактична.	Усвідомлене дотримання етичних норм, зниження ймовірності етичних порушень.
Культурна	Інтерналізація етичних цінностей у корпоративній культурі та повсякденній поведінці персоналу.	Корпоративні цінності, традиції, неформальні норми, стиль комунікації, особистий приклад керівників.	Соціально-психологічний.	Ціннісно-орієнтаційна, інтегративна.	Стійка етична поведінка, позитивний морально-психологічний клімат.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [66, 105]

Наведена структура компонентів упровадження ділової етики відображає багаторівневий характер цього процесу, у межах якого формальні регулятори поєднуються з неформальними культурними механізмами. Ефективність ділової етики забезпечується не домінуванням окремого компонента, а їх узгодженим функціонуванням у межах єдиної системи етично відповідального управління.

Однією з ключових форм упровадження ділової етики є формалізація етичних норм у вигляді кодексів корпоративної етики, етичних хартій, стандартів поведінки або політик доброчесності. Такі документи виконують не лише регулятивну, а й комунікативну функцію, окреслюючи межі допустимої поведінки та формуючи єдине ціннісне поле організації. Водночас ефективність формалізованих етичних норм значною мірою залежить від рівня їх інтеграції в управлінські процеси, а також від підтримки з боку вищого керівництва. З метою наочного відображення процесу формалізації етичних норм як однієї з ключових форм упровадження ділової етики доцільно структурувати її основні елементи, функції та умови ефективності (рис.2.1). Це дозволяє комплексно оцінити роль етичних документів у формуванні ціннісного простору організації та їх вплив на управлінські процеси.

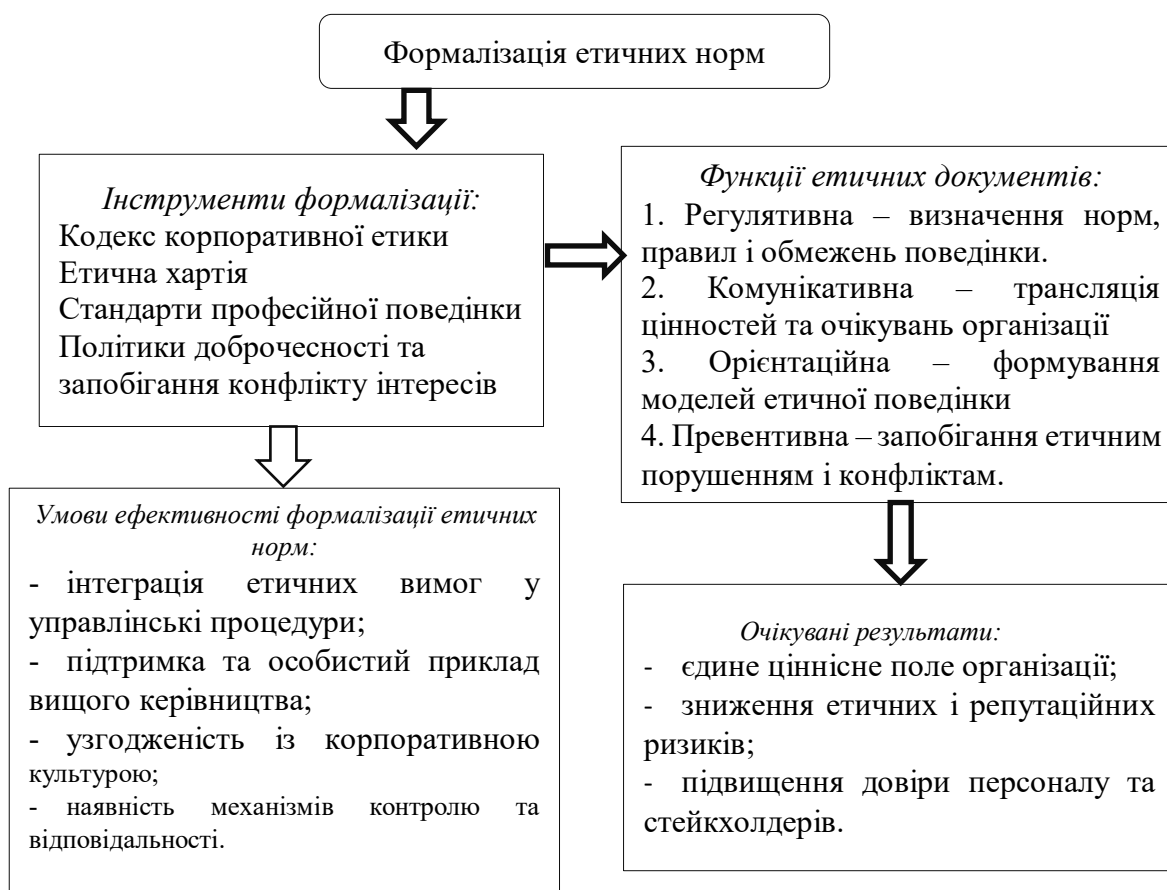


Рис. 2.1. Формалізація етичних норм у системі впровадження ділової етики організації*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [113, 105, 54]

Не менш важливою формою впровадження ділової етики є організаційно-управлінські механізми, зокрема створення етичних комітетів, інституту уповноважених з питань етики, систем внутрішнього контролю та процедур

розгляду етичних конфліктів. Такі структури сприяють практичному застосуванню етичних норм, забезпечують зворотний зв'язок і підвищують рівень довіри між працівниками та керівництвом. Вони дозволяють перетворити ділову етику з абстрактної концепції на дієвий інструмент управління поведінкою персоналу.

Організаційно-управлінські механізми є ключовою ланкою практичної реалізації ділової етики, оскільки саме вони забезпечують трансформацію етичних принципів і норм у конкретні управлінські дії та процедури. На відміну від нормативно-документальних форм, що фіксують етичні вимоги на рівні регламентів, організаційно-управлінські механізми спрямовані на їх безпосереднє застосування, контроль і коригування в процесі повсякденної діяльності організації.

Основними інституційними елементами організаційно-управлінських механізмів впровадження ділової етики є:

1. Етичні комітети створюються з метою колегіального розгляду питань дотримання етичних норм, аналізу складних моральних дилем та вироблення рекомендацій для керівництва. Їх діяльність сприяє об'єктивності прийняття рішень і зменшенню суб'єктивного впливу управлінських осіб.

2. Інститут уповноважених з питань етики виконує функцію постійного посередника між працівниками та керівництвом. Уповноважені забезпечують консультативну підтримку, прийом звернень щодо етичних порушень, а також сприяють формуванню культури відкритості та довіри.

3. Системи внутрішнього контролю охоплюють процедури моніторингу дотримання етичних стандартів, перевірки відповідності управлінських рішень етичним вимогам та оцінювання ризиків етичних відхилень. Вони дозволяють своєчасно виявляти проблемні зони та запобігати системним порушенням.

4. Процедури розгляду етичних конфліктів забезпечують врегулювання суперечливих ситуацій, пов'язаних із конфліктом інтересів, дискримінацією, зловживанням владою або порушенням професійної доброчесності. Чітко визначені процедури сприяють справедливості, прозорості та прогнозованості управлінських рішень.

Організаційно-управлінські механізми впровадження ділової етики виконують системоутворюючу роль у процесі інтеграції етичних норм у повсякденну управлінську практику організації. Саме через реалізацію певних функцій вони забезпечують перехід від декларативного проголошення етичних принципів до їх реального застосування в управлінні персоналом, прийнятті рішень та регулюванні міжособистісних і професійних взаємовідносин. Аналіз функціонального наповнення організаційно-управлінських механізмів дозволяє оцінити їхню результативність, виявити сильні сторони та визначити напрями подальшого вдосконалення етичного управління в організації. Основні функції організаційно-управлінських механізмів впровадження ділової етики розглянуто в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 Характеристика функцій організаційно-управлінських механізмів впровадження ділової етики в організації*

№	Функції	Зміст
1.	Регулятивна	Регулятивна функція полягає у практичному забезпеченні дотримання встановлених етичних норм, стандартів і правил поведінки в повсякденній діяльності організації. Вона реалізується через упровадження чітких процедур, регламентів і управлінських алгоритмів, що визначають допустимі моделі професійної поведінки працівників і керівників. Регулятивна функція сприяє упорядкуванню внутрішніх взаємовідносин, зменшенню невизначеності в етично складних ситуаціях і формуванню єдиних підходів до оцінювання дій персоналу.
2.	Контрольна	Контрольна функція спрямована на систематичне виявлення, аналіз і попередження порушень етичних норм. Вона реалізується через механізми внутрішнього контролю, аудиту, моніторингу етичних ризиків та оцінювання відповідності управлінських рішень етичним вимогам. Контрольна функція не обмежується каральними заходами, а має також коригувальний і навчальний характер, оскільки дозволяє виявляти проблемні зони та вдосконалювати внутрішні регламенти і практики управління.
3.	Комунікативна	Комунікативна функція забезпечує налагодження ефективного зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом з питань дотримання етичних стандартів. Вона передбачає створення відкритих каналів комунікації для обговорення етичних проблем, подання звернень, консультацій та інформування про етичні вимоги. Реалізація цієї функції сприяє підвищенню рівня довіри, зменшенню латентних конфліктів і формуванню атмосфери відкритості та взаємної відповідальності.
4.	Конфліктологічна	Конфліктологічна функція орієнтована на своєчасне врегулювання етичних суперечностей, що виникають у процесі професійної діяльності. Вона передбачає застосування визначених процедур розгляду конфліктів інтересів, випадків дискримінації, зловживання службовим становищем або порушення принципів доброчесності. Реалізація цієї функції сприяє зниженню рівня напруженості в колективі, забезпеченню справедливості управлінських рішень та запобіганню ескалації конфліктів.
5.	Превентивна	Превентивна функція спрямована на мінімізацію ризиків виникнення етичних порушень у майбутньому. Вона реалізується через систематичний аналіз причин порушень, прогнозування етичних ризиків, удосконалення управлінських процедур і формування етичної культури. Превентивний характер цієї функції полягає у зміщенні акценту з реагування на порушення на їх попередження, що підвищує загальну ефективність системи етичного управління.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [9, 12]

Організаційно-управлінські механізми виконують комплекс взаємопов'язаних функцій, що забезпечують системність і результативність упровадження ділової етики в організації. Їх регулятивна, контрольна, комунікативна, конфліктологічна та превентивна функції утворюють єдину функціональну модель етичного управління, спрямовану на формування відповідальної поведінки персоналу, підвищення управлінської ефективності та

зміцнення довіри в організаційному середовищі. Реалізація зазначених функцій у комплексі створює передумови для сталого розвитку організації та її позитивної репутації в умовах зростання суспільних вимог до етичності управління. Ефективне функціонування організаційно-управлінських механізмів сприяє: підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом, формуванню прозорих і справедливих управлінських процедур, зниженню рівня етичних конфліктів і ризиків, перетворенню ділової етики на дієвий інструмент регулювання поведінки персоналу та зміцненню корпоративної культури та управлінської відповідальності.

В умовах зростання складності управлінських процесів, підвищення вимог до професійної відповідальності та етичної чутливості працівників особливого значення набувають освітні та комунікативні заходи як форма впровадження ділової етики. На відміну від нормативно-документальних і організаційно-управлінських механізмів, які здебільшого мають регламентуючий і контрольний характер, освітні та комунікативні форми спрямовані на формування внутрішньої готовності персоналу до етично відповідальної поведінки. Вони забезпечують не лише інформування про етичні норми, а й розвиток ціннісних орієнтацій, етичного мислення та моральної рефлексії.

Освітні заходи у сфері ділової етики охоплюють систему навчання, спрямовану на підвищення рівня етичної компетентності працівників. До них належать тренінги, семінари, корпоративні освітні програми, курси підвищення кваліфікації, а також інтеграція етичних модулів у професійну підготовку та адаптацію персоналу. Зміст таких заходів, як правило, включає ознайомлення з етичними принципами організації, аналіз типових етичних дилем, розгляд практичних кейсів та формування навичок прийняття етично виважених управлінських рішень. Особливістю освітніх заходів є їх орієнтація на активні форми навчання, які сприяють залученню працівників до процесу осмислення етичних проблем. Використання дискусій, рольових ігор, ситуаційного аналізу та моделювання управлінських ситуацій дозволяє не лише засвоїти нормативні вимоги, а й розвинути здатність до етичного аналізу складних професійних ситуацій. У цьому контексті ділова етика постає не як набір абстрактних правил, а як практичний інструмент оцінювання альтернатив і прогнозування наслідків управлінських рішень.

Важливою складовою освітньої форми впровадження ділової етики є розвиток етичної компетентності працівників, що включає когнітивний, ціннісний і поведінковий компоненти. Когнітивний компонент передбачає знання етичних норм, принципів і стандартів поведінки; ціннісний — формування внутрішнього прийняття моральних орієнтирів; поведінковий — здатність застосовувати етичні знання у практичній діяльності. Саме комплексний розвиток цих компонентів забезпечує стійкість етичної поведінки та знижує ймовірність формального ставлення до етичних вимог.

Комунікативні заходи, у свою чергу, виконують функцію постійної підтримки та актуалізації етичних цінностей у внутрішньому середовищі організації. Вони реалізуються через внутрішні інформаційні кампанії, корпоративні засоби комунікації, регулярні обговорення етичних питань,

публічне інформування про етичні ініціативи та результати їх реалізації. Комунікативний вимір ділової етики сприяє формуванню спільного розуміння етичних стандартів, підвищує прозорість управлінських процесів і забезпечує узгодженість між декларованими цінностями та реальними практиками.

Особливе значення у системі освітніх і комунікативних заходів має наставництво як форма передачі етичного досвіду та цінностей. Наставники, які володіють високим рівнем професійної та моральної зрілості, виступають носіями етичних стандартів і демонструють їх практичну реалізацію в управлінській діяльності. Через безпосередню взаємодію з наставником молоді працівники засвоюють не лише формальні норми, а й неформальні аспекти етичної поведінки, що сприяє формуванню етичної спадкоємності в організації. Освітні та комунікативні заходи відіграють важливу роль у запобіганні професійним деформаціям, зокрема формалізму, зниженню моральної чутливості, емоційному вигоранню та виправданню неетичних практик під тиском результативності. Систематичне обговорення етичних питань, рефлексія управлінських рішень і аналіз моральних наслідків професійної діяльності сприяють збереженню етичної саморегуляції та відповідального ставлення до професійних обов'язків.

Саме освітні та комунікативні заходи є важливою формою впровадження ділової етики, що забезпечує її внутрішню інтерналізацію та практичну реалізацію на рівні особистісної поведінки працівників. Вони доповнюють нормативно-правові та організаційно-управлінські механізми, створюючи цілісну систему етичного управління. Їх ефективність залежить від системності, регулярності та узгодженості з корпоративною культурою і стилем керівництва, а також від готовності організації інвестувати в розвиток етичної компетентності персоналу як стратегічного ресурсу [113].

Важливою та водночас найбільш глибинною формою впровадження ділової етики є формування й підтримка етичної корпоративної культури, яка визначає систему спільних цінностей, переконань і неформальних норм поведінки, притаманних членам організації. На відміну від формалізованих механізмів етичного регулювання, корпоративна культура впливає на поведінку працівників опосередковано, через внутрішнє прийняття етичних орієнтирів і їх інтеграцію у повсякденну професійну діяльність. Саме тому вона відіграє вирішальну роль у забезпеченні стійкості етичної поведінки та довгострокової ефективності етичного управління. Етична корпоративна культура проявляється у сукупності неформальних норм і традицій, що регулюють взаємовідносини в колективі, стилі ділового спілкування, ставленні до професійних обов'язків, відповідальності та справедливості. Вона формує «неписані правила» поведінки, які визначають, які дії вважаються прийнятними, а які є неприйнятними в конкретному організаційному контексті. У цьому сенсі корпоративна культура виступає своєрідним внутрішнім етичним компасом, що спрямовує поведінку працівників навіть за відсутності прямого контролю.

Ключовим механізмом впливу етичної корпоративної культури є процес інтерналізації етичних цінностей, у ході якого зовнішні норми поступово перетворюються на внутрішні переконання особистості. Коли працівники

сприймають етичні вимоги як власні моральні орієнтири, дотримання норм перестає бути наслідком санкцій або формального контролю й набуває характеру усвідомленої потреби. Це забезпечує більш високий рівень етичної відповідальності, стабільність моральної поведінки та зниження ризиків опортуністичних дій.

Вирішальну роль у формуванні етичної корпоративної культури відіграє стиль лідерства та особистий приклад керівників. Керівники, які послідовно демонструють етичну поведінку, справедливість у прийнятті рішень, повагу до працівників і відкритість у комунікації, виступають носіями та трансляторами етичних цінностей організації. Саме через управлінські рішення, способи реагування на етичні порушення та щоденну взаємодію з персоналом формується моральний клімат колективу. Невідповідність між задекларованими цінностями та реальною поведінкою керівництва, навпаки, підриває довіру та знецінює формальні етичні норми.

Етична корпоративна культура також виконує інтегративну функцію, об'єднуючи працівників навколо спільних цінностей і сприяючи формуванню колективної ідентичності. Вона створює умови для розвитку взаємної довіри, відповідальності та солідарності, що позитивно впливає на соціально-психологічний клімат і результативність спільної діяльності. У цьому контексті ділова етика стає не зовнішнім регулятором, а органічною складовою організаційного життя. Саме формування та підтримка етичної корпоративної культури є стратегічно важливою формою впровадження ділової етики, яка забезпечує її внутрішню легітимацію та стійкість у часі. Саме на рівні корпоративної культури відбувається найглибша інтеграція етичних цінностей у професійну поведінку, що створює підґрунтя для етично відповідального управління та сталого розвитку організації.

Отже, форми впровадження ділової етики становлять складну, багаторівневу та динамічну систему, що поєднує формальні й неформальні інструменти регулювання поведінки в організації. Вони охоплюють нормативно-документальні, організаційно-управлінські, освітньо-комунікативні та культурно-ціннісні компоненти, які взаємодіють між собою та формують цілісне середовище етичного управління. Кожна з форм виконує специфічні функції, однак лише їх узгоджене застосування забезпечує реальну ефективність ділової етики та її інтеграцію у повсякденну управлінську практику. Ефективне впровадження ділової етики потребує комплексного підходу, що передбачає відповідність між задекларованими цінностями, формалізованими нормами та реальними управлінськими рішеннями. Відсутність такої узгодженості призводить до формалізації етичних вимог і зниження рівня довіри з боку персоналу та зовнішніх стейкхолдерів. Натомість системне поєднання регулятивних, освітніх і культурних механізмів сприяє внутрішній інтерналізації етичних норм і перетворенню їх на стійкі поведінкові установки.

1.2.2. Корпоративна культура: види, форми, структура

Корпоративна культура є фундаментальним елементом сучасного управління організацією, що визначає не лише внутрішню згуртованість колективу, а й ефективність досягнення стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах динамічних економічних трансформацій, глобалізації бізнес-процесів та цифровізації управління її значення зростає як чинника стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Корпоративна культура виступає своєрідним «невидимим компасом», який координує поведінку працівників, формує систему цінностей та норм, а також забезпечує взаємодію організаційного середовища з зовнішніми стейкхолдерами. У зв'язку з цим її вивчення та впровадження стає важливим науково-практичним завданням, що об'єднує аспекти соціально-психологічного, управлінського та стратегічного дослідження.

Корпоративна культура охоплює систему цінностей, переконань, правил, норм та традицій, які визначають поведінку працівників і взаємодію всередині організації. Вона включає як формальні елементи, що мають офіційне закріплення у внутрішніх документах та регламентах (місія, стратегічні цінності, корпоративні кодекси, правила поведінки), так і неформальні аспекти, що виникають у результаті щоденної взаємодії співробітників (тривалі традиції, символіка, ритуали, усні історії успіху, стиль спілкування). Таке поєднання формальних і неформальних елементів створює єдине ціннісне та нормативне середовище, яке впливає на поведінкові патерни працівників, стиль лідерства, внутрішню мотивацію та ефективність управлінських процесів.

В умовах сучасного бізнесу корпоративна культура виконує багатопланові функції, а саме:

- вона забезпечує внутрішню згуртованість колективу, формуючи відчуття спільної ідентичності, солідарності та довіри між працівниками;
- виступає інструментом управління поведінкою персоналу, спрямовуючи його на досягнення стратегічних цілей організації;
- корпоративна культура визначає імідж та репутаційний капітал підприємства, формуючи стандарти взаємодії з клієнтами, партнерами та іншими зовнішніми стейкхолдерами;
- корпоративна культура інтегрує соціально-психологічні, управлінські та стратегічні аспекти діяльності організації.

Дослідження корпоративної культури потребує системного підходу, що враховує її багаторівневу природу. Вона включає глибинні припущення та переконання, які визначають сприйняття реальності та поведінкові моделі працівників; цінності та орієнтири, що формують мотивацію та стандарти прийняття рішень; та видимі прояви, які реалізуються у формальних і неформальних практиках, символах, ритуалах та стилях комунікації. Такий підхід дозволяє побачити взаємозв'язок між глибинними цінностями організації і конкретними проявами культури в повсякденній діяльності, а також визначити шляхи її розвитку і впливу на ефективність управління.

Особливу увагу науковці приділяють питанням класифікації корпоративної культури за видами, формами та структурними компонентами. Види

корпоративної культури відображають типологію організаційних цінностей, моделей поведінки та управлінських орієнтирів, що визначають стиль взаємодії всередині колективу та з зовнішнім середовищем. Форми корпоративної культури описують способи реалізації цінностей у практичній діяльності: формальні (правила, кодекси, регламенти) та неформальні (традиції, ритуали, символіка, комунікаційні практики). Структура корпоративної культури передбачає ієрархію елементів від видимих проявів до основоположних переконань і цінностей, які визначають довгострокові патерни поведінки працівників.

В умовах глобальної конкуренції та високих вимог до соціальної відповідальності бізнесу корпоративна культура стає стратегічним ресурсом організації. Вона впливає на інноваційний потенціал, адаптивність до змін, мотивацію та ефективність співробітників, рівень довіри всередині колективу та готовність до спільного вирішення складних завдань. Системний аналіз видів, форм і структури корпоративної культури дозволяє не лише глибше зрозуміти її сутність, а й розробити ефективні управлінські механізми, спрямовані на підвищення результативності та сталого розвитку організації.

Корпоративна культура не є однорідним явищем і може проявлятися у різних типах та формах, що визначаються системою цінностей, управлінськими пріоритетами, стилем лідерства та соціально-психологічним кліматом в організації. Аналіз видів корпоративної культури дозволяє глибше зрозуміти поведінкові патерни працівників, взаємодію між структурними підрозділами та взаємозв'язок організації із зовнішнім середовищем. У науковій літературі існує декілька підходів до класифікації корпоративної культури, однак найпоширенішим є поділ на культури за управлінськими орієнтирами, ціннісними пріоритетами та домінуючими соціальними моделями [105].

Ціннісні пріоритети визначають моральні та етичні орієнтири, які домінують у колективі, а також моделюють поведінку працівників. Основними видами управлінської культури організації є:

1. Культура особистості (*Person Culture*) – ця культура концентрується на цінності кожного працівника та розвитку його індивідуальних компетенцій. В організаціях з культурою особистості велике значення надається самореалізації, професійному росту, автономії та творчому потенціалу працівників. Керівництво виступає у ролі наставника та коуча, який підтримує розвиток індивідуальних талантів. Такий тип культури ефективний у наукових установах, консалтингових компаніях, творчих агентствах та стартапах, де ключовим ресурсом є знання та компетенції працівників. Основним викликом культури особистості є баланс між інтересами окремих працівників і потребами організації загалом.

2. Культура підтримки та співпраці (*Supportive / Clan Culture*) – цей тип корпоративної культури характеризується високим рівнем взаємної підтримки, довіри та спільної відповідальності. Основні цінності включають лояльність, командну роботу, відкритість у комунікації та соціальну солідарність. В організаціях з культурою підтримки велике значення приділяється морально-психологічному клімату, внутрішній мотивації та професійному розвитку персоналу. Така культура сприяє підвищенню задоволеності працівників,

зниженню плинності кадрів і створенню стабільного колективу. Недоліком може бути надмірна орієнтація на збереження гармонії та уникнення конфліктів, що іноді гальмує прийняття складних управлінських рішень.

3. Інноваційна культура (*Innovative / Adhocracy Culture*) – акцентує увагу на творчості, експериментах та постійному пошуку нових ідей і рішень. Вона характеризується високою гнучкістю, відкритістю до змін та прийняттям ризику. Основні цінності включають ініціативність, інноваційність, адаптивність та підприємницький підхід. Інноваційна культура сприяє розвитку конкурентних переваг, впровадженню новітніх технологій та швидкому реагуванню на зміни ринку. Проте вона вимагає високого рівня професійної компетентності працівників і здатності до самостійного прийняття рішень. Такий поділ дає змогу зрозуміти, які цінності домінують у організації і як вони впливають на мотивацію персоналу, прийняття рішень та розвиток корпоративної ідентичності [113].

Щодо управлінських орієнтирів корпоративної культури варто зазначити, що вони визначають пріоритети у прийнятті рішень, стилі лідерства та системі взаємодії між керівниками та персоналом. Виділяють такі види управлінської культури відповідно до управлінських орієнтирів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 Види управлінської культури відповідно до управлінських орієнтирів*

№	Види управлінської культури	Характерні риси
1.	Культура влади (<i>Power Culture</i>)	Цей тип корпоративної культури характеризується концентрацією влади в руках керівництва та чіткою ієрархічною структурою управління. Основні ознаки культури влади: швидкість прийняття рішень, централізованість управлінських процесів, домінування формальних правил поведінки та значна залежність від особистості керівника. У таких організаціях успіх визначається авторитетом лідера, а працівники орієнтовані на виконання наказів і забезпечення результатів. Культура влади сприяє оперативності прийняття рішень та чіткій дисципліні, проте може обмежувати ініціативу персоналу і знижувати рівень творчого підходу до виконання завдань.
2.	Культура ролей (<i>Role Culture</i>)	Цей тип культури заснований на формалізації процесів, чіткій спеціалізації та розподілі обов'язків. В організаціях з культурою ролей велике значення мають регламенти, стандарти, посадові інструкції та правила взаємодії. Вона характеризується передбачуваністю дій, стабільністю та низьким ризиком конфліктів. Культура ролей ефективна у великих організаціях зі складною структурою та високим рівнем процедурного контролю, де важлива точність, дисципліна та відповідність стандартам. Проте надмірна формалізація може стримувати інноваційність та адаптивність персоналу.
3.	Культура завдань або досягнень	Цей вид корпоративної культури орієнтований на виконання конкретних завдань, проектів та досягнення поставлених цілей.

Продовження таблиці 2.3

	<i>(Task Culture / Achievement Culture)</i>	Він характеризується командною роботою, гнучкими структурами та високою автономією підрозділів. Основними цінностями культури завдань є компетентність, професіоналізм, відповідальність та результативність. Організації, що розвивають цей тип культури, стимулюють творчий підхід до вирішення проблем, обмін знаннями та постійне вдосконалення процесів. Недоліком культури завдань може бути недостатня увага до стабільності процедур та ризик конфліктів між командами через суперництво за ресурси.
--	---	--

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [68, 55]

Домінуючі соціальні моделі корпоративної культури відображають характер взаємодії між працівниками, соціальні норми та очікувану поведінку. Серед них виділяють види управлінської культури, які відображено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Види управлінської культури за домінуючими соціальними моделями*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [68, 55]

Отже, поділ корпоративної культури за управлінськими орієнтирами, ціннісними пріоритетами та домінуючими соціальними моделями дозволяє комплексно оцінити її структуру, функції та вплив на поведінку працівників. Застосування цього підходу дає змогу керівництву прогнозувати реакцію персоналу на зміни, ефективніше розробляти управлінські стратегії та формувати сприятливе середовище для розвитку організації.

Розуміння корпоративної культури через управлінські орієнтири, ціннісні пріоритети та домінуючі соціальні моделі дозволяє виявити специфіку організаційного середовища та характер взаємодії персоналу. На основі цього аналізу можна перейти до детального розгляду форм управлінської культури, які відображають конкретні моделі поведінки керівників і способи організації управлінських процесів у межах організації. Корпоративна культура проявляється у різних формах, які забезпечують передачу цінностей, норм і стандартів поведінки від керівництва до працівників та між членами організації.

Основні форми корпоративної культури можна розподілити на формальні та неформальні.

1. Формальні форми корпоративної культури, до яких належать документи та стандарти, що офіційно закріплюють цінності та норми поведінки. Сюди входять такі структурні елементи як:

- корпоративна місія та стратегічні цінності;
- кодекси етики та доброчесності;
- внутрішні правила та регламенти;
- стандарти поведінки та процедурні документи.

Формальні форми забезпечують чіткі орієнтири, регламентують очікувані дії співробітників та створюють основу для оцінювання ефективності управлінських рішень.

2. Неформальні форми корпоративної культури включають практики та традиції, що виникають у результаті соціальної взаємодії співробітників і не мають офіційного закріплення. До них належать:

- корпоративні ритуали та традиції (наприклад, святкування досягнень, щотижневі збори, нагородження кращих працівників);
- символіка та атрибутика організації (логотипи, девізи, стиль оформлення офісу);
- історії успіху та приклади кращих практик, які передаються усно;
- стиль комунікації, морально-психологічний клімат, неформальні правила поведінки.

Неформальні форми сприяють інтеграції працівників у колектив, формують спільну ідентичність та підтримують внутрішню мотивацію.

3. Змішані форми, які поєднують в собі формальні та неформальні елементи культури, що забезпечують комплексне впровадження цінностей та орієнтирів у повсякденну практику. Наприклад, корпоративний кодекс етики (формальний елемент) може супроводжуватися тренінгами, рольовими іграми та наставництвом (неформальні елементи), що підсилює ефективність його впровадження.

Саме корпоративна культура формує стиль керівництва, регламентує поведінку працівників та впливає на ефективність виконання стратегічних цілей. Виділяють кілька основних форм управлінської культури, що різняться за стилем лідерства, механізмами прийняття рішень і ціннісними орієнтирами (табл. 2.4). Отже, аналіз форм управлінської культури дозволяє виділити п'ять основних моделей, що різняться за стилем керівництва, ціннісними орієнтирами та способами прийняття рішень. Ефективність управлінської культури визначається не лише її вибором, а й відповідністю стратегії організації, професійній підготовці персоналу та можливістю поєднання різних форм для досягнення оптимального балансу між стабільністю, гнучкістю та інноваційністю управлінських процесів.

Таблиця 2.4 Форми управлінської культури за характером впливом на організацію*

№	Форма управлінської культури	Характеристика	Приклади організацій	Вплив на організацію
1.	Авторитарна (ієрархічна)	Централізація влади, чітка вертикаль підпорядкування, рішення приймаються керівником; основні цінності – дисципліна, порядок, дотримання регламентів.	Державні установи, великі промислові підприємства.	Забезпечує стабільність та контроль, гальмує інновації та ініціативу, ефективна у кризових середовищах.
2.	Демократична (колегіальна)	Рішення приймаються колегіально, стиль керівництва заснований на співпраці; основні цінності – довіра, взаємоповага, відповідальність.	ІТ-компанії (Agile, Scrum), науково-дослідні інститути.	Підвищує мотивацію та залученість персоналу, сприяє креативності та колективній відповідальності, може уповільнювати прийняття рішень у великих організаціях
3.	Ліберальна (делегуюча)	Делегування повноважень, мінімальна централізація, працівники самостійно обирають методи виконання завдань; цінності – автономія, інноваційність, професійна відповідальність.	Стартапи, творчі агенції.	Сприяє розвитку ініціативи та креативного мислення; ризик хаосу без правил; ефективна за високої компетентності персоналу.
4.	Інноваційна (адаптивна)	Орієнтація на експерименти та постійне вдосконалення, гнучкі структури управління, швидке прийняття рішень; цінності – креативність, адаптивність, готовність до змін.	Високотехнологічні компанії (Google, Tesla), дослідницькі стартапи.	Підвищує інноваційний потенціал і конкурентоспроможність; сприяє швидкій адаптації до змін; потребує високого рівня мотивації та кваліфікації персоналу.
5.	Місцева (культура адаптації до середовища)	Орієнтація на специфіку регіональних, галузевих або соціальних умов; цінності – гнучкість, взаєморозуміння, адаптивність.	Міжнародні компанії з філіями у різних країнах, організації на традиційних або регульованих ринках.	Забезпечує ефективну інтеграцію у локальні умови; підвищує прийняття рішень персоналом; ускладнює уніфікацію політик у глобальних структурах.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [122, 138]

Розуміння форм управлінської культури дає змогу визначити основні орієнтири поведінки керівників і працівників, а також вплив стилю управління на ефективність організації. На наступному етапі наукового аналізу доцільно розглянути структуру корпоративної культури, яка визначає її внутрішній устрій, взаємозв'язки між елементами та механізми формування ціннісного середовища організації. Структура корпоративної культури відображає впорядковану систему цінностей, норм, правил поведінки, символів і традицій, які регулюють взаємодію всередині організації та визначають її соціально-психологічний клімат. Вона складається з кількох взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують цілісність і функціональність корпоративного середовища. У науковій літературі найчастіше виділяють такі основні рівні структури корпоративної культури (рис. 2.3.). Комплексна взаємодія цих рівнів формує цілісну корпоративну культуру, яка визначає стійкість етичної поведінки, рівень довіри у колективі, ефективність управлінських рішень та здатність організації до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Наукові дослідження свідчать, що структурована корпоративна культура є не лише інструментом управління персоналом, а й стратегічним ресурсом організації, який підвищує конкурентоспроможність, сприяє розвитку інновацій та підтримує морально-психологічний клімат.

Структура корпоративної культури є складною, багатовимірною та динамічною системою, яка відображає внутрішню організацію цінностей, норм і моделей поведінки, що визначають характер функціонування організації. Її науковий аналіз потребує врахування не лише формально закріплених елементів, а й неформальних соціально-психологічних механізмів, через які здійснюється реальний вплив культури на управлінські процеси та поведінку персоналу.

Важливим аспектом дослідження структури корпоративної культури є розмежування її формальних і неформальних складових. *Формальні елементи* включають місію, бачення, корпоративні цінності, етичні кодекси, внутрішні регламенти та організаційні стандарти, що фіксують бажану модель поведінки працівників. *Неформальні складові* представлені традиціями, неписаними правилами, міжособистісними взаємовідносинами, стилем ділового спілкування та колективними уявленнями про допустиме і недопустиме. Саме взаємодія формальних і неформальних компонентів визначає реальний характер корпоративної культури та ступінь її впливу на управлінську практику.

Значного поширення в наукових дослідженнях набула трирівнева модель корпоративної культури, запропонована Е. Шейном, яка дозволяє глибше розкрити її внутрішню структуру, а саме:

1. Перший рівень — артефакти, які охоплюють зовнішні, легко спостережувані прояви культури, такі як корпоративна символіка, дизайн робочого простору, стиль комунікації, дрес-код і ритуали.

2. Другий рівень представлений проголошеними цінностями та нормами, що декларуються керівництвом і відображають офіційно визнані принципи діяльності організації.

3. Третій, найглибший рівень, складає базові припущення, що включає стійкі, часто несвідомі переконання щодо природи праці, влади, відповідальності

та міжособистісних відносин, які визначають поведінку членів організації незалежно від формальних регламентів.

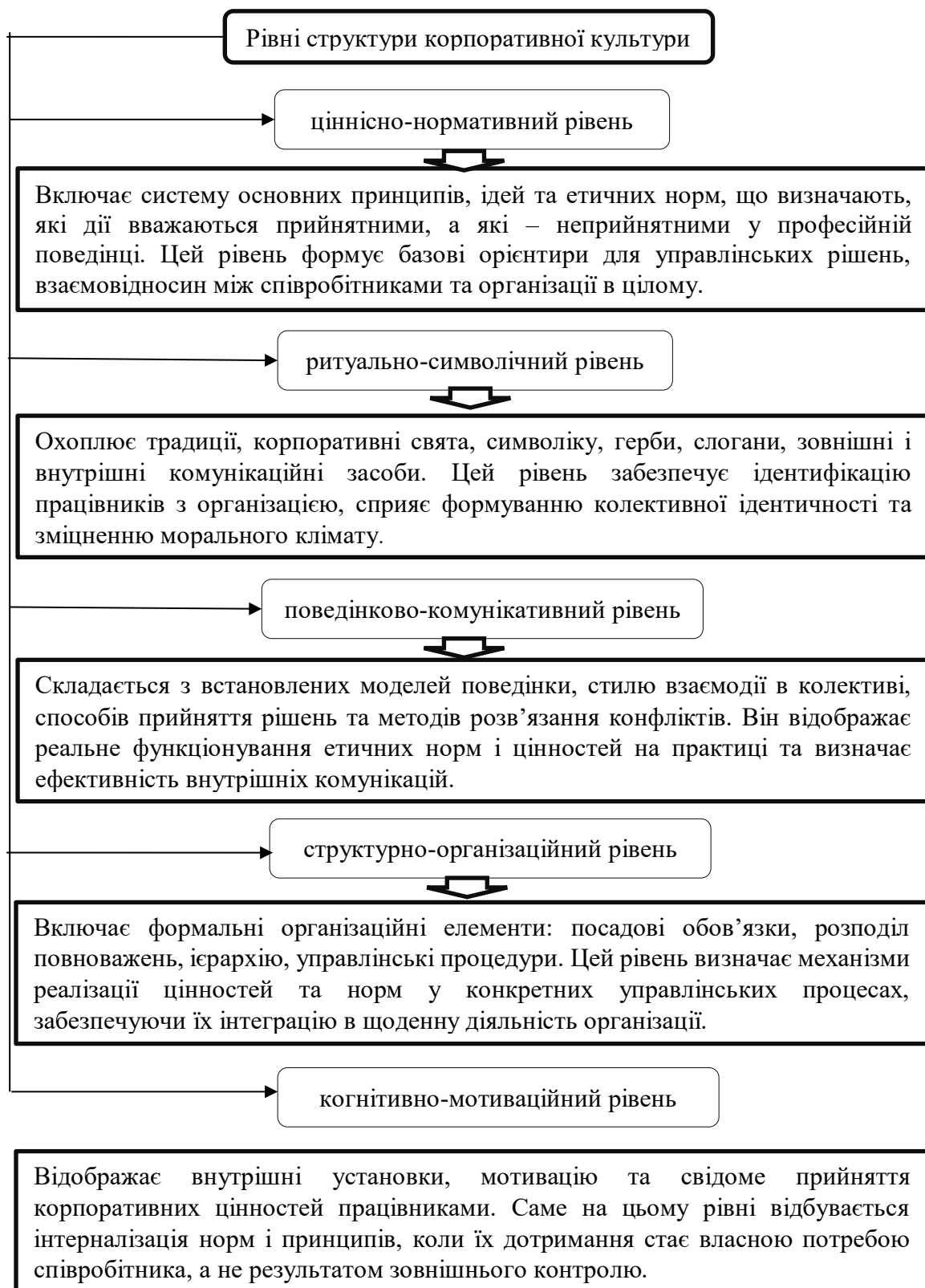


Рис. 2.3. Основні рівні структури корпоративної культури *

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [55, 68]

Отже, структура корпоративної культури є багаторівневою, функціонально диференційованою та динамічною системою, яка визначає характер управлінських взаємовідносин і поведінку персоналу.

1.2.3. Корпоративна культура як основа ефективного етичного управління

Корпоративна культура є складним соціально-управлінським феноменом, що відображає сукупність цінностей, норм, правил і моделей поведінки, які визначають характер взаємодії між членами організації та впливають на процес прийняття управлінських рішень. Вона формується впродовж тривалого періоду функціонування організації та виступає своєрідним внутрішнім регулятором поведінки, який координує інтереси працівників, керівництва та інших зацікавлених сторін. Саме через корпоративну культуру реалізується неформальний аспект управління, що доповнює формально встановлені правила і процедури та забезпечує їх реальне функціонування в практиці організаційної діяльності.

Одним із ключових вимірів корпоративної культури є її етична складова, яка визначає систему моральних орієнтирів управлінської діяльності та окреслює межі допустимої поведінки в організації. Саме етичний вимір корпоративної культури формує уявлення про те, які управлінські рішення вважаються прийнятними, а які такими, що суперечать базовим цінностям організації. У цьому сенсі корпоративна культура виконує нормативно-регулятивну функцію, оскільки встановлює неформальні, але водночас стійкі правила взаємодії між керівниками і працівниками, а також між організацією та її зовнішніми стейкхолдерами.

Етичне управління ґрунтується на усвідомленні відповідальності суб'єктів управління за соціальні, економічні та моральні наслідки прийнятих рішень. На відміну від суто адміністративного підходу, що зосереджується на досягненні результату будь-якими засобами, етичне управління передбачає оцінювання управлінських дій крізь призму справедливості, доброчесності, прозорості та поваги до людської гідності. У межах такого підходу ефективність управління визначається не лише показниками продуктивності чи прибутковості, а й здатністю організації підтримувати довіру, забезпечувати рівні можливості для працівників та дотримуватися етичних стандартів у взаємовідносинах з партнерами, клієнтами та суспільством загалом.

Корпоративна культура в цьому контексті постає не як пасивна основа управлінських процесів, а як їх ціннісна основа, що забезпечує внутрішню узгодженість між задекларованими етичними принципами та реальною управлінською практикою. Наявність формалізованих кодексів етики або корпоративних стандартів поведінки сама по собі не гарантує етичності управління, якщо відповідні цінності не інтегровані в повсякденну діяльність організації. Саме корпоративна культура визначає, чи сприймаються етичні норми як формальна вимога, чи як внутрішньо прийнятий орієнтир поведінки, що впливає на управлінські рішення на всіх рівнях організаційної ієрархії.

У науковій літературі етична складова корпоративної культури розглядається крізь призму різних теоретичних підходів, які акцентують увагу на ціннісних, поведінкових та управлінських аспектах функціонування організацій. В табл. 2.5 розглянуто наукові підходи до дослідження етичної складової корпоративної культури.

Таблиця 2.5 Наукові підходи до дослідження етичної складової корпоративної культури*

Науковий підхід	Основні ідеї підходу	Значення для етичного управління
Ціннісний підхід	Корпоративна культура розглядається як система спільних цінностей, переконань і базових припущень, що визначають поведінку членів організації	Формує внутрішню мотивацію дотримання етичних норм, забезпечує відповідність управлінських рішень моральним орієнтирам.
Інституційний підхід	Корпоративна культура функціонує як сукупність формальних і неформальних норм, що регулюють організаційну поведінку.	Дозволяє оцінювати реальний рівень етичності управління, а не лише задекларовані принципи.
Поведінковий підхід	Етичне управління формується через повсякденні управлінські практики, приклад керівників і систему заохочень та санкцій.	Цей вид корпоративної культури орієнтований на виконання конкретних завдань, проектів та досягнення поставлених цілей.
Культурно-порівняльний підхід	Етичні норми управління залежать від національних і організаційних культурних характеристик.	Дає змогу враховувати культурний контекст при формуванні корпоративної етики та управлінських стандартів.
Системний підхід	Корпоративна культура й етичне управління розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної управлінської системи.	Забезпечує інтеграцію етичних принципів у всі рівні управління від стратегічного до операційного.
Соціально-відповідальний підхід	Етичне управління пов'язується з корпоративною соціальною відповідальністю та сталим розвитком.	Орієнтує управління на довгострокову відповідальність перед суспільством і стейкхолдерами.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [120, 127]

Аналіз наукових підходів до дослідження етичної складової корпоративної культури свідчить про багатовимірний характер цього феномену та його ключову роль у формуванні ефективного етичного управління. Незважаючи на різні теоретичні акценти, більшість підходів сходяться на тому, що корпоративна культура є базисом, який визначає не лише формальні правила поведінки, а й реальні управлінські практики та моральні орієнтири прийняття рішень. Поєднання ціннісного, інституційного, поведінкового та системного підходів дозволяє комплексно оцінити вплив корпоративної культури на етичність управління, а також виявити механізми трансформації етичних принципів у повсякденну управлінську діяльність. Саме корпоративна культура постає як стратегічний інструмент забезпечення відповідального, прозорого та соціально орієнтованого управління організацією.

Важливою характеристикою етичної складової корпоративної культури є її здатність формувати стійкі поведінкові установки, які регулюють дії працівників у ситуаціях морального вибору або управлінських дилем. У процесі управлінської діяльності керівники часто стикаються з необхідністю балансувати між інтересами організації, очікуваннями персоналу та вимогами зовнішнього середовища. За відсутності чітко сформованих етичних орієнтирів такі ситуації можуть призводити до прийняття рішень, що суперечать принципам

соціальної відповідальності або підривають довіру до керівництва. Натомість корпоративна культура з вираженою етичною складовою створює основу для усвідомленого та відповідального вибору управлінських стратегій.

Корпоративна культура виконує функцію неформального механізму етичного контролю, що доповнює формальні інструменти управління та регулювання поведінки персоналу (рис. 2.4). На відміну від нормативно-правових актів, посадових інструкцій і внутрішніх регламентів, які встановлюють зовнішні межі допустимої поведінки, корпоративна культура формує внутрішні орієнтири, що визначають етичну спрямованість управлінських дій і повсякденної поведінки працівників. Саме завдяки цьому вона забезпечує саморегуляцію організаційної поведінки навіть за відсутності безпосереднього управлінського контролю.

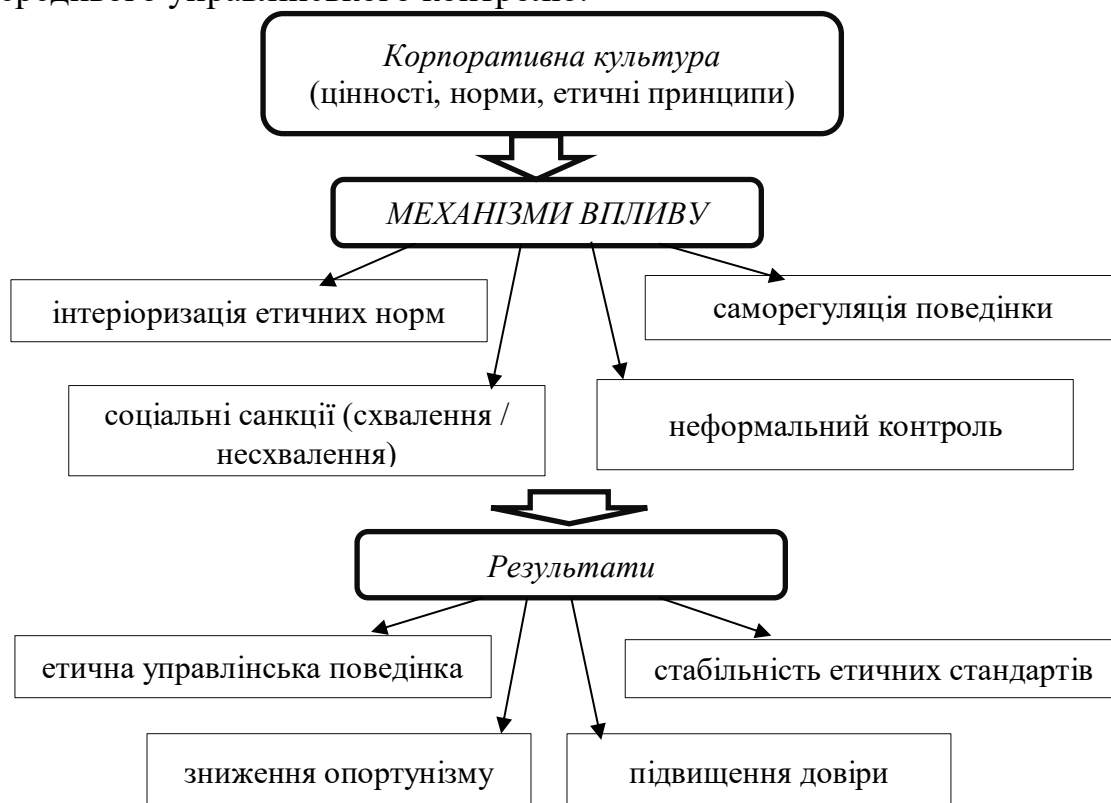


Рис. 2.4. Корпоративна культура як неформальний механізм етичного контролю в системі управління організацією*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [122, 137]

На рисунку подано модель корпоративної культури як неформального механізму етичного контролю, що забезпечує регулювання управлінської та організаційної поведінки поза межами формальних управлінських інструментів. У центрі моделі розташована корпоративна культура, яка включає систему поділюваних цінностей, норм і етичних принципів, що визначають загальну моральну спрямованість діяльності організації. Через механізми інтеріоризації етичних норм, управлінського прикладу керівників, соціальних очікувань і неформальних санкцій корпоративна культура трансформується в дієвий інструмент саморегуляції поведінки персоналу. Саме ці механізми формують неформальний етичний контроль, який впливає на управлінські рішення навіть у

ситуаціях відсутності прямого адміністративного нагляду або чітких регламентів. Результатом дії неформального етичного контролю є формування етичної управлінської поведінки, зниження рівня опортуністичних та девіантних дій, підвищення довіри до керівництва і забезпечення стабільності етичних стандартів в організації. Наявність зворотного зв'язку в моделі підкреслює динамічний характер корпоративної культури, оскільки реальна управлінська практика впливає на її подальший розвиток і трансформацію.

Неформальний етичний контроль ґрунтується на системі поділюваних цінностей, норм і соціальних очікувань, які поступово інтеріоризуються членами організації. У процесі організаційної соціалізації працівники засвоюють уявлення про те, яка поведінка вважається етично прийнятною, а яка такою, що суперечить корпоративним принципам. У результаті дотримання етичних норм набуває характеру внутрішньої потреби, а не зовнішнього примусу, що істотно підвищує ефективність управління. Важливим елементом неформального етичного контролю є соціальні санкції, які виникають у межах корпоративної культури. До них належать схвалення або несхвалення з боку колективу, збереження або втрата довіри, репутаційні наслідки та неформальний статус у групі. На відміну від формальних дисциплінарних заходів, такі санкції мають постійний характер і діють навіть у ситуаціях, коли порушення етичних норм не зафіксоване офіційно. Таким чином, корпоративна культура створює середовище, у якому неетична поведінка стає соціально непринятною.

Корпоративна культура як механізм етичного контролю тісно пов'язана з управлінським прикладом керівників. Поведінка керівництва виступає ключовим сигналом щодо реальних пріоритетів організації та меж допустимого. Якщо управлінські рішення узгоджуються з проголошеними етичними цінностями, це підсилює дію неформального контролю й сприяє закріпленню етичних норм на практиці. Натомість розрив між задекларованими принципами та реальною поведінкою керівників знижує довіру до корпоративної культури й послаблює її регулятивну функцію. Особливу роль неформальний етичний контроль відіграє в умовах невизначеності, коли формальні правила не охоплюють усі можливі управлінські ситуації. У таких випадках саме корпоративна культура забезпечує орієнтацію працівників і керівників на прийняття рішень, що відповідають загальним етичним засадам організації. Це дозволяє знизити ризик опортуністичної поведінки, зловживань владою та прийняття управлінських рішень, які можуть завдати шкоди репутації або соціальній відповідальності організації.

Управлінська діяльність за своєю природою передбачає постійне прийняття рішень у умовах обмеженості ресурсів, інформаційної невизначеності та суперечливості інтересів. Керівники змушені одночасно враховувати стратегічні цілі організації, очікування персоналу, вимоги законодавства, етичні норми професійної діяльності та суспільні очікування щодо відповідальної поведінки. У таких умовах моральні дилеми набувають системного характеру, а управлінські рішення часто мають не лише економічні, а й соціальні та етичні наслідки. Корпоративна культура з чітко окресленою етичною складовою

виступає механізмом інтеграції цих різновекторних вимог у єдину логіку управлінської діяльності.

За відсутності сформованих етичних орієнтирів управлінські рішення можуть ґрунтуватися переважно на короткострокових економічних міркуваннях або особистих інтересах окремих управлінців. У такому випадку зростає ймовірність порушення принципів справедливості, непрозорості процедур прийняття рішень, ігнорування соціальних наслідків управлінських дій. Подібні практики не лише суперечать засадам соціальної відповідальності, а й підривають довіру персоналу до керівництва, сприяють зниженню рівня організаційної лояльності та формуванню негативного морально-психологічного клімату в колективі.

Етична корпоративна культура, навпаки, формує у працівників і керівників стійке уявлення про допустимі та недопустимі способи досягнення управлінських цілей. Завдяки цьому процес прийняття рішень набуває ціннісно зумовленого характеру, коли вибір управлінських стратегій здійснюється з урахуванням не лише ефективності, а й моральної обґрунтованості. Такі етичні орієнтири сприяють формуванню відповідальної управлінської поведінки, що базується на повазі до прав і гідності працівників, дотриманні принципів рівності та недискримінації, а також врахуванні інтересів усіх зацікавлених сторін. Особливе значення етична складова корпоративної культури має в ситуаціях управлінських конфліктів і криз. У періоди організаційних змін, скорочення персоналу, реструктуризації або фінансових труднощів моральні дилеми загострюються, а ризик прийняття етично сумнівних рішень зростає. За таких умов наявність усталених етичних норм і цінностей дозволяє керівникам ухвалювати рішення, що мінімізують соціальні втрати, забезпечують прозорість процедур та підтримують довіру між керівництвом і працівниками. Таким чином, корпоративна культура виконує стабілізуючу функцію, знижуючи рівень напруженості та невизначеності в організації.

Важливим аспектом формування стійких поведінкових установок є їх інституціоналізація в управлінських практиках. Етична корпоративна культура проявляється не лише на рівні задекларованих цінностей, а й у системах мотивації, оцінювання персоналу, кадрових рішеннях та управлінських комунікаціях. Коли етична поведінка реально заохочується, а порушення моральних норм мають чіткі наслідки, етичні установки закріплюються як елемент організаційної поведінки. У цьому випадку корпоративна культура виступає неформальним, але дієвим регулятором управлінських дій.

Крім того, етичні поведінкові установки сприяють формуванню у працівників відчуття організаційної справедливості та психологічної безпеки. Усвідомлення того, що управлінські рішення приймаються на основі зрозумілих і поділюваних етичних принципів, підвищує рівень довіри до керівництва та знижує ймовірність опору управлінським змінам. У результаті зростає рівень залученості персоналу, що позитивно позначається на ефективності управлінських процесів і досягненні стратегічних цілей організації.

Саме здатність етичної складової корпоративної культури формувати стійкі поведінкові установки є ключовою передумовою ефективного етичного

управління. Через систему цінностей, норм і практик корпоративна культура забезпечує усвідомлений та відповідальний вибір управлінських стратегій, сприяє збереженню довіри до керівництва та формуванню соціально відповідальної моделі управління. Саме ця властивість корпоративної культури дозволяє трансформувати етичні принципи з декларативних норм у реальний механізм регулювання управлінської діяльності.

Особливу роль у формуванні етичної складової корпоративної культури відіграє поведінка керівників, яка виступає своєрідним зразком для наслідування. Управлінські рішення, стиль комунікації, способи реагування на порушення етичних норм формують уявлення працівників про реальні пріоритети організації. Якщо задекларовані цінності не підкріплюються практикою, виникає розрив між формальною та реальною корпоративною культурою, що негативно позначається на морально-психологічному кліматі та рівні організаційної довіри. Таким чином, етичне управління тісно пов'язане з особистою відповідальністю керівників за підтримку та розвиток корпоративної культури етичного спрямування.

Етична складова корпоративної культури також виконує інтегративну функцію, сприяючи згуртованості колективу та формуванню спільної системи цінностей. Поділювані етичні норми полегшують процеси комунікації, зменшують рівень конфліктності та сприяють формуванню взаємної поваги між працівниками різних рівнів ієрархії. У результаті корпоративна культура стає чинником не лише регулювання поведінки, а й підтримки психологічної безпеки в організації, що є важливою передумовою ефективної управлінської діяльності. Крім того, етична корпоративна культура має стратегічне значення для довгострокового розвитку організації. Дотримання принципів доброчесності та прозорості сприяє формуванню позитивної ділової репутації, зміцненню довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів та підвищенню конкурентоспроможності. У цьому аспекті етичне управління, засноване на цінностях корпоративної культури, виступає важливим чинником стабільності та стійкості організації в умовах невизначеності та підвищених ризиків.

Отже, етична складова корпоративної культури є фундаментальним елементом управлінської системи, що визначає характер управлінських рішень, поведінку керівників і працівників та загальний рівень відповідальності організації перед суспільством. Саме через корпоративну культуру етичні принципи трансформуються з абстрактних норм у реальні управлінські практики, забезпечуючи цілісність і ефективність етичного управління.

Значущість корпоративної культури як основи ефективного етичного управління зумовлюється тим, що формальні інструменти регулювання поведінки, а саме посадові інструкції, кодекси етики, внутрішні положення, не здатні самотійно гарантувати дотримання моральних норм у процесі управління. Без внутрішнього прийняття етичних цінностей членами організації такі інструменти часто набувають декларативного характеру. Натомість корпоративна культура створює стійку систему переконань і установок, яка сприяє добровільному дотриманню етичних стандартів та формуванню відповідальної управлінської поведінки. Корпоративна культура відіграє

ключову роль у процесі формування та реалізації стратегічних управлінських рішень, оскільки визначає рамки допустимої поведінки організації та орієнтири прийняття рішень у складних і невизначених умовах. У цьому сенсі культура не обмежується формальними політиками та процедурами, а виступає системою цінностей, норм і переконань, які формують поведінкову основу для всіх рівнів управлінської діяльності.

Етична складова корпоративної культури визначає, яким чином стратегічні цілі поєднуються з моральними стандартами та соціальною відповідальністю. Організації з високим рівнем етичної культури орієнтуються на довгострокові вигоди та баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності. У такому випадку стратегічні рішення приймаються не тільки на основі фінансової ефективності, але й з урахуванням впливу на працівників, стейкхолдерів і ширше суспільство. Неформальні механізми корпоративної культури, такі як інтеріоризація етичних норм, саморегуляція поведінки та соціальні санкції, створюють етичний клімат, який визначає допустимі шляхи реалізації стратегій. Керівники, орієнтуючись на ці цінності, ухвалюють рішення, що узгоджуються з місією організації та очікуваннями колективу. Наприклад, при виборі між швидким прибутком і соціально відповідальним проектом, культура визначає пріоритети та способи досягнення результату без порушення етичних стандартів.

Корпоративна культура також впливає на ризик-менеджмент у стратегічних рішеннях. У компаніях, де культура формує усвідомлення відповідальності та прозорості, стратегічні рішення супроводжуються аналізом потенційних наслідків для всіх зацікавлених сторін. Водночас організації зі слабкою етичною культурою ризикують ухвалювати короткострокові або опортуністичні рішення, що можуть підривати довіру до керівництва, шкодити репутації та соціальній стабільності.

Водночас корпоративна культура є динамічним явищем, що змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Її розвиток і трансформація відбуваються не спонтанно, а у відповідь на комплексні зміни в організаційному та суспільному середовищі, що безпосередньо впливають на характер етичного управління. Основні чинники та напрями цього впливу доцільно розглядати за такими пунктами.

1. Вплив економічних криз на корпоративну культуру та етичне управління, оскільки саме економічні кризи супроводжуються зростанням фінансових ризиків, дефіцитом ресурсів і необхідністю прийняття непопулярних управлінських рішень. За таких умов підвищується спокуса ігнорування етичних норм на користь короткострокової економічної вигоди. Корпоративна культура з чітко сформованою етичною складовою виконує стримувальну функцію, задаючи межі допустимих управлінських дій і зменшуючи ризик порушення принципів доброчесності, справедливості та відповідальності.

2. Соціальні трансформації як чинник перегляду етичних орієнтирів – зміни в соціальній структурі суспільства, трансформація трудових відносин, зростання ролі людського капіталу та інклюзивних практик впливають на ціннісні засади корпоративної культури. У відповідь на ці процеси організації змушені

адаптувати етичні стандарти управління, приділяючи більшу увагу питанням рівності, недискримінації, балансу між професійним і особистим життям. Корпоративна культура виступає механізмом інтеграції нових соціальних цінностей у систему управління.

3. Зміни у правовому полі та регуляторному середовищі, оскільки оновлення законодавства, посилення вимог до прозорості діяльності організацій, антикорупційних практик і захисту прав працівників створюють нові рамки для управлінської діяльності. Корпоративна культура забезпечує адаптацію організації до цих змін, сприяючи не лише формальному дотриманню норм, а й внутрішньому прийняттю правових та етичних стандартів як частини управлінської логіки.

4. Зростання суспільних очікувань щодо соціальної відповідальності організацій. Це проявляється у тому, що суспільство дедалі активніше оцінює діяльність організацій з позицій їхнього внеску в соціальний розвиток, екологічну безпеку та дотримання етичних норм. У цьому контексті корпоративна культура формує орієнтацію управління на довгострокову відповідальність перед стейкхолдерами, що виходить за межі суто економічних показників ефективності.

5. Внутрішні організаційні зміни та управлінські трансформації серед яких реструктуризація, зміна керівництва, впровадження нових управлінських моделей або цифрових технологій супроводжуються трансформацією корпоративної культури. Етична складова культури в таких умовах забезпечує наступність цінностей і збереження моральних орієнтирів, навіть за умов зміни форм управління або організаційної структури.

6. Корпоративна культура як чинник стабільності в умовах невизначеності. Вона забезпечує відносну сталість етичних принципів, які слугують орієнтиром для керівників і працівників у процесі прийняття складних рішень, мінімізуючи негативні наслідки управлінської невизначеності.

7. Адаптаційна та регулятивна роль корпоративної культури, що дозволяє організації одночасно адаптуватися до змін і зберігати етичну цілісність управління. Завдяки цьому корпоративна культура виступає не лише реакцією на зовнішні виклики, а й активним інструментом формування відповідальної управлінської поведінки.

Отже, корпоративна культура як основа ефективного етичного управління є важливою науковою та практичною проблемою, що потребує комплексного аналізу її сутності, структури та функцій. Усвідомлення ролі корпоративної культури в формуванні етичних управлінських практик дозволяє розробляти більш дієві підходи до управління організаціями, орієнтованими на довгостроковий розвиток, соціальну відповідальність і дотримання етичних принципів у професійній діяльності.

1.2.4. Етичні норми у взаєминах із зовнішніми діловими партнерами

Сучасний бізнес середовище характеризується високим рівнем конкуренції, глобалізацією економічних процесів, інтенсивним розвитком технологій та зміною соціальних очікувань стосовно діяльності організацій. В цих умовах ефективність взаємодії компанії з її зовнішніми діловими партнерами стає критично важливою складовою успішної діяльності. Партнери включають постачальників, клієнтів, інвесторів, державні установи, громадські організації та інших зацікавлених осіб, з якими організація підтримує ділові контакти. Взаємини з ними не обмежуються лише економічними аспектами; вони невіддільні від етичних норм, корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу.

Етичні норми у ділових відносинах з зовнішніми партнерами виконують кілька важливих функцій (рис. 2.5). Етичні норми у ділових відносинах з зовнішніми партнерами є комплексним соціальним і організаційним явищем, що включає систему правил, стандартів та принципів, які регулюють поведінку учасників ділового співробітництва. Їх основна мета полягає у забезпеченні гармонійної взаємодії між організацією та її зовнішніми партнерами, підтриманні стабільності та передбачуваності бізнес-процесів, а також формуванні довіри та взаємоповаги у взаєминах.



Рис. 2.5. Корпоративна культура як неформальний механізм етичного контролю в системі управління організацією*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [9, 47]

Перша і одна з найважливіших функцій етичних норм — *регулятивна функція*. Вона полягає у встановленні певних правил поведінки, що визначають допустимі та недопустимі дії в процесі ділової взаємодії. Регулятивна функція забезпечує основу для прийняття рішень, уникаючи ситуацій, які можуть привести до конфліктів або шкоди діловим відносинам. Наприклад, етичні принципи передбачають чесне ведення переговорів, повагу до контрактних зобов'язань та уникнення корупційних практик. Дотримання цих норм гарантує, що співробітники організації діють у рамках професійної відповідальності, а

партнерські відносини будуються на принципах взаємної вигоди та справедливості.

Друга важлива функція — *комунікативна*. Етичні норми формують стандарти взаємодії, які сприяють відкритому та прозорому обміну інформацією між партнерами. Прозорість і чесність у комунікаціях дозволяють зменшити невизначеність, підвищити ефективність обміну даними та сприяти своєчасному реагуванню на проблемні ситуації. Наприклад, наявність чітких етичних правил щодо конфіденційності інформації та комерційної таємниці забезпечує захист інтересів обох сторін і зміцнює довіру до компанії. Крім того, етична комунікація допомагає уникнути маніпуляцій або перекручування фактів, що є критично важливим для формування стабільних ділових відносин на довгостроковій основі.

Третя функція — *контролююча або запобіжна*. Етичні норми спрямовані на попередження негативних наслідків, які можуть виникати через порушення моральних принципів або законодавчих вимог. Вони виконують роль своєрідного внутрішнього регулятора, що обмежує можливості для недобросовісних дій, корупції або неетичного поводження у відносинах з партнерами. Наприклад, дотримання принципу добросовісності у фінансових розрахунках, своєчасність платежів та дотримання договірних умов мінімізують ризик конфліктів і судових позовів, а також підвищують надійність компанії в очах партнерів. Таким чином, запобіжна функція етики виступає гарантом стійкості і правомірності ділових відносин.

Ще однією важливою функцією є *репутаційна та іміджева*. Етична поведінка організації значною мірою визначає її соціальний капітал і сприйняття на ринку. Партнери, які стикаються з компанією, що дотримується високих моральних стандартів, відчують більшу впевненість у надійності співпраці. Це створює умови для довгострокового партнерства, сприяє лояльності клієнтів та зростанню ділової репутації організації. Репутаційна функція також має стратегічне значення: у сучасному глобалізованому бізнес-середовищі інформація про порушення етики швидко поширюється, і одна негативна практика може підірвати довіру до компанії не лише на локальному, а й на міжнародному рівні.

Не менш важливою є *координаційна функція* етичних норм. Вона полягає у формуванні єдиних стандартів взаємодії, що полегшують узгодження дій між різними учасниками бізнес-процесів. Коли організація і її партнери керуються спільними етичними принципами, це сприяє підвищенню ефективності спільних проектів, зменшенню непорозумінь та поліпшенню процесу прийняття рішень. Координаційна функція особливо важлива у багатонаціональних компаніях або при роботі з партнерами з різних культурних та правових середовищ, де існує ризик культурних або етичних розбіжностей.

Окремо варто виділити *соціально-виховну функцію* етики у зовнішніх ділових відносинах. Через взаємодію з партнерами організація формує певні стандарти поведінки і впливає на ділову культуру в ширшому бізнес-середовищі. Наприклад, компанія, яка наполягає на прозорих тендерних процедурах або відмовляється від співпраці з постачальниками, що не дотримуються

екологічних або трудових стандартів, демонструє приклад відповідальної поведінки. Це не лише зміцнює власну репутацію, а й стимулює партнерів підвищувати стандарти своєї діяльності, що в кінцевому результаті позитивно впливає на соціальний клімат у діловому середовищі.

Таким чином, етичні норми у взаєминах з зовнішніми партнерами виконують комплекс функцій: регулятивну, комунікативну, запобіжну, репутаційну, координаційну та соціально-виховну. Кожна з них спрямована на забезпечення стабільності, довіри та ефективності ділових відносин. Ігнорування цих норм або їх порушення може призвести до фінансових, правових і репутаційних втрат, тоді як їх дотримання створює основу для стратегічного розвитку організації та довгострокових партнерських зв'язків. У сучасних умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції здатність компанії ефективно інтегрувати етичні принципи у свою діяльність стає одним з ключових чинників успіху та конкурентоспроможності.

В умовах, коли ринок насичений альтернативними постачальниками та конкурентами, здатність компанії підтримувати прозорі та чесні взаємини з партнерами визначає її репутаційний капітал і стратегічні переваги. Крім того, дотримання етичних норм дозволяє уникнути конфліктів інтересів та правових ризиків. Зовнішні партнери оцінюють компанію не лише за якістю продукції чи послуг, але й за тим, наскільки її практика співпадає з принципами доброчесності, справедливості та відповідальності. Порушення етичних стандартів може призвести до втрати ділових контрактів, негативного впливу на імідж організації, а також до юридичних санкцій у разі порушення законодавства. Таким чином, етика у взаєминах із зовнішніми партнерами є невід'ємним елементом стратегічного управління ризиками та підтримання конкурентних переваг на ринку.

Етичні норми у ділових відносинах з партнерами різноманітні за своєю природою, сферою застосування та впливом на організацію. Для наукового аналізу їх доцільно класифікувати за кількома критеріями: за сферою регулювання, за рівнем впливу та за конкретними етичними принципами. Така класифікація дозволяє не лише систематизувати етичні стандарти, але й визначити їх практичне застосування у реальних бізнес-процесах.

За сферою регулювання етичні норми поділяють на фінансово-економічні, комунікаційні, контрактні та соціально-екологічні (табл. 2.6).

За рівнем впливу етичні норми поділяються на універсальні та організаційно-специфічні.

1. Універсальні норми охоплюють базові моральні принципи, які є загальноприйнятими у діловому середовищі незалежно від країни чи галузі. Це, зокрема, чесність, справедливість, відповідальність, повага до партнерів та конфіденційності. Вони виступають фундаментом для будь-якої бізнес-взаємодії.

2. Організаційно-специфічні норми розробляються безпосередньо компанією, враховуючи її корпоративну культуру, стратегію та особливості ринку. Наприклад, деякі міжнародні компанії впроваджують власні кодекси етики, які регламентують стандарти співпраці з постачальниками у конкретних

країнах, або правила взаємодії у цифровому середовищі, що відображають внутрішню політику компанії щодо безпеки даних та дотримання законодавства.

Таблиця 2.6 Класифікація етичних норм за сферою регулювання*

Етичні норми	Характерні риси
Фінансово-економічні норми	Визначають правила чесного ведення фінансових операцій, своєчасності платежів, прозорості у звітності та дотримання договірних зобов'язань. Наприклад, етичний принцип добросовісності передбачає, що компанія не затримує оплату за отримані товари або послуги, не піддається тиску для приховування фінансових результатів і дотримується встановлених правил оподаткування.
Комунікаційні норми	Регулюють стандарти взаємодії з партнерами у сфері обміну інформацією. Вони включають чесність і прозорість повідомлень, повагу до конфіденційності та відмову від маніпуляцій. У практичному контексті це означає підготовку точних комерційних пропозицій, своєчасне інформування про зміни умов співпраці та етичне ведення переговорів.
Контрактні норми	Забезпечують дотримання договірних зобов'язань, виконання умов контрактів та збереження партнерських відносин у випадку виникнення конфліктних ситуацій. Вони включають принципи чесності, справедливості та готовності до компромісів, що дозволяє уникати юридичних спорів та сприяє довгостроковому співробітництву.
Соціально-екологічні норми	Відображають сучасні тенденції корпоративної відповідальності та сталого розвитку. Компанії, що дотримуються цих норм, враховують соціальний і екологічний вплив своєї діяльності, обирають етичних постачальників, підтримують соціально значущі проекти та дотримуються екологічних стандартів. Це позитивно впливає на репутацію організації та стимулює партнерів підвищувати власні стандарти етики.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [12, 9]

Конкретні приклади застосування етичних норм у зовнішніх ділових відносинах включають:

- дотримання контрактних умов коли компанія виконує всі умови договорів, навіть якщо виникають непередбачувані труднощі, та повідомляє партнера про будь-які зміни або затримки;
- прозорість фінансових операцій через своєчасне надання звітності, відкритість щодо умов оплати та уникнення прихованих платежів або комісій;
- чесні переговори та конкурентна поведінка внаслідок відмови від використання маніпуляцій, неконкурентних практик або тиску на партнера для отримання переваг;
- соціально-відповідальні рішення через вибір партнерів, що дотримуються етичних стандартів у сфері праці та екології, підтримка соціально значущих ініціатив у спільних проєктах;
- збереження конфіденційності та дотримання прав інтелектуальної власності, коли компанія не розкриває комерційну інформацію без згоди партнера, захищає інтелектуальні продукти та технології, що обговорюються у спільній діяльності.

Тому класифікація етичних норм і приклади їх практичного застосування демонструють багаторівневий характер етики у бізнесі. Вона охоплює як загальні моральні принципи, так і специфічні правила організаційної взаємодії, інтегруючи фінансову, комунікаційну, контрактну та соціально-екологічну

складові. Дотримання цих норм є не лише ознакою професіоналізму, але й ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності, зміцнення партнерських відносин та формування позитивного іміджу організації на національному та міжнародному рівні.

Важливим аспектом сучасної ділової етики є інтеграція соціальної та екологічної відповідальності у взаємини з зовнішніми партнерами. Це явище набуває все більшого значення у сучасному бізнес-середовищі, оскільки компанії змушені враховувати не лише економічні та фінансові чинники, але й вплив своєї діяльності на суспільство та довкілля. Соціальна та екологічна відповідальність стала невід'ємною складовою корпоративної культури, оскільки споживачі, інвестори та державні органи дедалі частіше оцінюють організації не лише за якістю продукції чи послуг, а й за дотриманням принципів сталого розвитку та етичності бізнес-практик.

Соціальна відповідальність у контексті взаємин із партнерами проявляється у кількох основних напрямках. По-перше, це забезпечення дотримання прав людини та трудових стандартів у всьому ланцюзі постачання. Компанії, що співпрацюють з партнерами, які гарантують безпечні умови праці, справедливу оплату, недискримінаційні практики та професійний розвиток працівників, демонструють високий рівень етики і підвищують свою репутацію на ринку. По-друге, соціальна відповідальність передбачає підтримку місцевих громад, участь у благодійних проєктах та програмах соціальної допомоги. Наприклад, організація може обирати партнерів, що реалізують освітні програми, медичні ініціативи або проєкти з розвитку місцевої інфраструктури. Такий підхід формує позитивний соціальний імідж компанії та зміцнює довіру партнерів, оскільки вони бачать, що організація дотримується етичних стандартів не лише у власній діяльності, а й у взаємодії з навколишнім середовищем.

Екологічна відповідальність у діловому середовищі включає дотримання екологічних стандартів та мінімізацію негативного впливу на довкілля. Для сучасних компаній це означає вибір постачальників, які застосовують екологічно безпечні технології, зменшують викиди шкідливих речовин, ефективно використовують ресурси та впроваджують політику утилізації відходів. Наприклад, підприємство може віддавати перевагу партнерам, що сертифіковані за міжнародними екологічними стандартами ISO 14001, або які впроваджують енергозберігаючі та ресурсоефективні технології у виробництві. Така практика не лише підвищує ефективність і стійкість бізнесу, але й позитивно впливає на довгострокові взаємини з партнерами, які цінують етичний підхід і відповідальність у бізнесі.

Інтеграція соціальної та екологічної відповідальності також забезпечує стратегічні переваги у конкурентному середовищі. Компанії, які враховують ці аспекти у своїй діяльності та взаєминах із партнерами, підвищують власну привабливість для інвесторів, зменшують ризики репутаційних втрат і створюють додаткову цінність для споживачів. Наприклад, інвестори та великі корпоративні клієнти віддають перевагу компаніям, що демонструють соціально-екологічну відповідальність, оскільки це свідчить про надійність, стабільність і довгострокову перспективу розвитку бізнесу.

Крім того, інтеграція соціальної та екологічної відповідальності сприяє формуванню корпоративної культури, що орієнтована на сталий розвиток. Внутрішні політики компанії, що враховують етичні стандарти у відносинах із партнерами, підвищують мотивацію персоналу, формують відчуття причетності до соціально значущої діяльності та сприяють розвитку професійних компетенцій у сфері управління відповідальністю. Працівники організації, які працюють у середовищі, де дотримуються високі стандарти етики та соціальної відповідальності, більш відповідально ставляться до взаємодії з партнерами і клієнтами, що, у свою чергу, зміцнює ділові відносини та підвищує ефективність бізнес-процесів.

Можна зробити висновок, що соціальна та екологічна відповідальність у взаєминах із зовнішніми партнерами є не лише етичним обов'язком, але й стратегічним інструментом управління. Вона забезпечує стабільність та надійність партнерських відносин, сприяє формуванню позитивного іміджу компанії на ринку, підвищує її конкурентоспроможність та зміцнює довіру всіх зацікавлених сторін. Врахування соціальних і екологічних стандартів у процесі вибору партнерів, укладання договорів та спільної реалізації проєктів стає невід'ємною частиною сучасної ділової етики, без якої ефективна і стійка взаємодія у бізнес-середовищі є неможливою.

Додатково, етичні норми забезпечують створення стабільної корпоративної культури, яка впливає не лише на зовнішніх партнерів, а й на внутрішню атмосферу в організації. Коли співробітники організації дотримуються принципів етики у спілкуванні з партнерами, вони демонструють відповідальність, професіоналізм та здатність ефективно взаємодіяти у складних умовах. Це сприяє формуванню позитивного іміджу компанії як на національному, так і на міжнародному рівні, підвищує мотивацію персоналу та привабливість організації для потенційних партнерів.

Отже, етичні норми у взаєминах із зовнішніми діловими партнерами виступають ключовим елементом сучасного менеджменту та корпоративного управління. Вони забезпечують баланс між економічними інтересами компанії та моральними вимогами суспільства, сприяють розвитку довгострокових і стабільних партнерських зв'язків, зменшують ризики конфліктів і юридичних проблем та формують позитивну репутацію організації. У наступних розділах буде розглянуто конкретні форми та види етичних норм, їх класифікація за різними критеріями та практичні приклади застосування у взаєминах із зовнішніми партнерами.

Враховуючи роль корпоративної етики та культури, а також етичних відносин із зовнішніми діловими партнерами, можна зробити такі висновки:

1. Форми впровадження ділової етики в організації являють собою багаторівневу, інтегровану систему, що поєднує нормативно-правові, організаційно-управлінські, освітньо-комунікативні та культурно-ціннісні компоненти. Кожна з форм виконує специфічні функції від регулятивної та контролюючої до освітньої та інтегративної і лише їх узгоджене застосування забезпечує ефективну реалізацію етичних принципів у повсякденній діяльності організації. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити відповідність між

задекларованими цінностями, формалізованими нормами та реальними управлінськими практиками, що сприяє підвищенню рівня довіри серед персоналу та зовнішніх стейкхолдерів, зміцненню репутації та сталому розвитку організацій.

2. Стратегічне значення ділової етики полягає у формуванні етичної корпоративної культури, яка забезпечує внутрішню легітимацію цінностей і орієнтирів організації. Освітні та комунікативні заходи, організаційно-управлінські механізми та формалізовані етичні документи взаємодіють між собою, створюючи цілісне середовище етичного управління. Інтерналізація етичних принципів у поведінку працівників забезпечує стійку етичну поведінку, зниження ризиків порушень та професійних деформацій, а також підвищує ефективність управлінських рішень. В умовах зростання соціальних та економічних викликів така системність упровадження ділової етики стає ключовим чинником довгострокової стабільності та конкурентоспроможності організацій.

3. Корпоративна культура постає як складне соціально-управлінське явище, що має багаторівневу структуру та охоплює формальні й неформальні компоненти організаційного життя. Її структурні елементи, а саме цінності, норми, моделі поведінки, символи, управлінські практики та неусвідомлені базові припущення перебувають у постійній взаємодії та формують цілісне культурне середовище організації. Саме структура корпоративної культури визначає характер внутрішніх взаємовідносин, стиль управління, способи прийняття рішень і соціально-психологічний клімат у колективі. Усвідомлення цієї структурної багатовимірності дозволяє розглядати корпоративну культуру не як другорядний атрибут організації, а як стратегічний ресурс, що безпосередньо впливає на ефективність управління та поведінку персоналу.

4. Ефективне функціонування корпоративної культури можливе лише за умови узгодженості її структурних елементів із цілями організації, системою управління персоналом та управлінськими рішеннями керівництва. Формалізовані норми й цінності набувають реального регулятивного значення лише тоді, коли вони підтримуються управлінськими практиками, стилем лідерства та внутрішніми комунікаціями. Водночас динамічний характер структури корпоративної культури зумовлює необхідність її постійного аналізу й адаптації до змін зовнішнього середовища, зокрема соціально-економічних трансформацій, цифровізації та зростання вимог до етичної відповідальності бізнесу. Таким чином, системний підхід до формування, підтримки та розвитку корпоративної культури створює передумови для підвищення управлінської ефективності, зміцнення довіри в організації та забезпечення її сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

5. Корпоративна культура є фундаментальним механізмом забезпечення ефективного та етичного управління в організаціях. Вона формує систему цінностей, норм і поведінкових установок, що регулюють діяльність працівників та керівників, а також визначають межі допустимої поведінки. Етична складова корпоративної культури забезпечує узгодженість між задекларованими принципами та реальною практикою управління, сприяє формуванню

відповідальної поведінки, підтримці довіри та збереженню репутації організації. Неформальні механізми, такі як інтеріоризація етичних норм, соціальні санкції та приклад керівництва, створюють внутрішню основу для прийняття рішень у складних і невизначених умовах. Здатність корпоративної культури адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища дозволяє організації підтримувати стабільність етичних стандартів та ефективність управління навіть за умов криз, реструктуризацій чи соціальних трансформацій. Усі рівні управлінської діяльності, від стратегічного до операційного, інтегруються через систему цінностей і правил, що визначає етичну спрямованість організації. Відповідно, корпоративна культура виступає не лише регулятором поведінки, а й стратегічним ресурсом, що забезпечує довгострокову стабільність, соціальну відповідальність та конкурентоспроможність організації.

6. Етичні норми у взаєминах із зовнішніми діловими партнерами є комплексним механізмом, що забезпечує стабільність, ефективність та передбачуваність бізнес-процесів. Вони виконують регулятивну, комунікативну, запобіжну, репутаційну, координаційну та соціально-виховну функції, створюючи основу для чесної та прозорої взаємодії. Дотримання цих норм дозволяє організації мінімізувати ризики правових конфліктів і фінансових втрат, уникати негативного впливу на імідж і репутацію, підвищує рівень довіри партнерів і стимулює розвиток довгострокових ділових відносин. Етичні стандарти стають не лише внутрішнім регулятором поведінки співробітників, але й визначальним чинником формування позитивного соціального капіталу організації, що сприяє її конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях.

7. Інтеграція соціальної та екологічної відповідальності у взаємини з партнерами формує стратегічні переваги для компанії та забезпечує її стійкий розвиток. У сучасному глобалізованому бізнес-середовищі врахування прав людини, трудових стандартів, екологічних вимог та участі у соціально значущих проектах стає критично важливим. Компанії, що реалізують ці принципи, підвищують довіру і лояльність партнерів, формують позитивний імідж і репутацію, зменшують ризики репутаційних та фінансових втрат і підвищують привабливість для інвесторів і клієнтів. Впровадження соціально-екологічної відповідальності сприяє розвитку корпоративної культури, що орієнтована на етичність, сталий розвиток та відповідальність, стимулює професійне зростання співробітників і зміцнює партнерські зв'язки. У цілому, етика у взаєминах із зовнішніми партнерами є невід'ємним елементом стратегічного управління, що дозволяє компанії забезпечити баланс між економічними інтересами та моральними вимогами суспільства, зберігати конкурентні переваги та досягати довгострокових цілей розвитку.

Питання для обговорення та самоперевірки

1. Які основні форми впровадження ділової етики в організації та які функції вони виконують?
2. У чому полягає роль нормативно-правових та організаційно-управлінських механізмів у забезпеченні етичної поведінки персоналу?
3. Як освітні та комунікативні заходи сприяють інтерналізації етичних норм і формуванню етичної компетентності працівників?
4. Яке значення корпоративної культури для стійкості ділової етики та морального клімату організації?
5. Чому лише узгоджене використання форм впровадження ділової етики забезпечує ефективність етичного управління?
6. У чому полягає сутність корпоративної культури та її роль у системі управління організацією?
7. Які основні структурні елементи корпоративної культури та як вони взаємодіють між собою?
8. У чому полягає відмінність між формальними та неформальними компонентами корпоративної культури?
9. Як структура корпоративної культури впливає на поведінку персоналу та управлінські рішення?
10. Яку роль відіграє лідерство та стиль управління у формуванні й трансформації корпоративної культури?
11. Що розуміють під корпоративною культурою та якими є її основні елементи?
12. Яким чином етична складова корпоративної культури впливає на прийняття управлінських рішень?
13. Які наукові підходи використовуються для дослідження етичної складової корпоративної культури та що вони підкреслюють?
14. Яким чином корпоративна культура виступає неформальним механізмом етичного контролю?
15. Як внутрішні та зовнішні чинники впливають на трансформацію корпоративної культури та її етичних орієнтирів?
16. Які основні функції виконують етичні норми у взаєминах із зовнішніми партнерами?
17. Як етичні норми впливають на репутаційний капітал та конкурентні переваги компанії?
18. У чому полягає значення соціальної та екологічної відповідальності у виборі партнерів та реалізації спільних проєктів?
19. Чим відрізняються універсальні та організаційно-специфічні етичні норми і як вони застосовуються на практиці?
20. Які ризики виникають у компанії при ігноруванні або порушенні етичних стандартів у взаєминах із партнерами?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Ділова етика в сучасних організаціях найчастіше розглядається як:

А.	Набір традиційних моральних норм
Б.	Інструмент стратегічного управління
В.	Суто юридичний механізм контролю
Г.	Форма релігійного впливу на персонал

2. До нормативно-правових форм упровадження ділової етики належить:

А.	Наставництво
Б.	Корпоративні традиції
В.	Кодекс ділової етики
Г.	Стиль комунікації в колективі

3. Оберіть інструменти організаційної форми впровадження ділової етики (кілька правильних відповідей):

А.	Етичні комітети
Б.	Корпоративні цінності
В.	Служби комплаєнсу
Г.	Внутрішні регламенти
Д.	Рольові ігри на тренінгах

4. Освітня форма впровадження ділової етики включає (кілька правильних відповідей):

А.	Тренінги
Б.	Семінари
В.	Антикорупційні стандарти
Г.	Наставництво
Д.	Політики конфлікту інтересів

5. Встановіть відповідність між формою та рівнем реалізації:

Форма	Рівень
1. Нормативно-правова	А) Соціально-психологічний
2. Організаційна	Б) Інституційний, правовий
3. Управлінська	В) Особистісний, професійний
4. Освітня	Г) Управлінський
5. Культурна	Д) Структурний

6. Встановіть відповідність між формою та ключовою функцією:

Форма	Рівень
1. Нормативно-правова	А) Інтегративна
2. Організаційна	Б) Легітимативна
4. Освітня	В) Розвивальна
5. Культурна	Г) Превентивна

7. У бланку відповідей зазначте чи правильне твердження(Так/Ні):

Так/Ні	Твердження
	Корпоративна культура впливає лише через офіційні документи.
	Освітні заходи сприяють розвитку етичної компетентності.
	Етичні комітети є частиною організаційно-управлінських механізмів.
	Ділова етика не впливає на репутаційні ризики організації.

8. Формалізація етичних норм у вигляді кодексів і хартій належить до _____ **форми впровадження ділової етики**
(у бланку відповідей запишіть слово)

9. Назвіть 2 приклади інструментів культурної форми впровадження ділової етики. _____
(у бланку відповідей запишіть слово)

10. До нормативно-правових форм упровадження ділової етики належить:

А.	Корпоративне свято
Б.	Процедури розгляду етичних конфліктів
В.	Збільшення зарплати
Г.	Скорочення персоналу

11. Освітня форма впровадження ділової етики включає (кілька правильних відповідей):

А.	Антикорупційні стандарти
Б.	Політика конфлікту інтересів
В.	Тренінги з етики
Г.	Корпоративні традиції
Д.	whistleblowing-процедури

12. Розташуйте етапи системного впровадження етики в логічній послідовності:

1. Формування корпоративної культури
 2. Розробка кодексу етики
 3. Створення механізмів контролю та етичних структур
 4. Проведення тренінгів і навчання персоналу
- (у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

13. Розташуйте елементи процесу інтерналізації етичних норм:

1. Формування внутрішніх переконань
 2. Ознайомлення з нормами
 3. Застосування норм у практичній діяльності
 4. Прийняття норм як особистої цінності
- (у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

14. Співвіднесіть функції організаційно-управлінських механізмів з їх описом:

Функція	Опис
1. Регулятивна	А. Попередження ризиків майбутніх порушень
2. Контрольна	Б. Забезпечення зворотного зв'язку працівників і керівництва
3. Комунікативна	В. Врегулювання конфліктів інтересів і дискримінації
4. Конфліктологічна	Г. Забезпечення дотримання стандартів поведінки
5. Превентивна	Д. Моніторинг і виявлення порушень

15. Організація має кодекс етики, але працівники його не дотримуються, часто виникають конфлікти, а керівництво не реагує на порушення.

1. Які форми впровадження реалізовані формально?
2. Які компоненти необхідно посилити?
3. Запропонуйте 3 конкретні управлінські заходи.

(запишіть відповіді у бланку)

16. Виберіть правильне твердження (одна відповідь)::

А.	Корпоративна культура складається лише з формальних документів
Б.	Корпоративна культура не впливає на мотивацію персоналу
В.	Корпоративна культура є стратегічним ресурсом організації
Г.	Корпоративна культура не має зв'язку зі стейкхолдерами

17. Встановіть правильну послідовність рівнів корпоративної культури за Шейном (від поверхневого до глибокого):

1. Базові припущення
2. Артефакти
3. Проголошені цінності

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

18. Яка форма управлінської культури найбільш ефективна у кризових середовищах?

А.	Демократична
Б.	Авторитарна
В.	Ліберальна
Г.	Місцева

19. Встановіть відповідність: рівні культури за Е. Шейном – приклади

Рівні	Приклади
1. Артефакти	А. Несвідомі переконання щодо праці та влади
2. Проголошені цінності	Б. Дрес-код, символіка, ритуали
3. Базові припущення	В. Офіційні цінності та принципи компанії

20. Встановіть відповідність: форма управлінської культури – характеристика

Форма	Характеристика
1. Авторитарна	А. Колегіальні рішення, співпраця
2. Демократична	Б. Делегування, автономія персоналу
3. Ліберальна	В. Централізація влади, дисципліна
4. Інноваційна	Г. Гнучкість, експерименти, швидкі рішення

21. Встановіть відповідність: форма культури – приклади.

Форма	Приклад
1. Формальна	А. Кодекс етики + тренінги і наставництво
2. Неформальна	Б. Ритуали, традиції, усні історії
3. Змішана	В. Регламенти, стандарти, місія

22. Встановіть відповідність: тип культури – характеристика

Форма	Характеристика
1. Культура влади	А. Гнучкість, експерименти, ризик
2. Культура ролей	Б. Формалізація, інструкції, стабільність
3. Культура завдань	В. Централізація, залежність від керівника
4. Інноваційна культура	Г. Орієнтація на проєкти та результат

23. Який недолік культури підтримки згаданий у тексті?

А.	Відсутність дисципліни
Б.	Уникнення конфліктів, що гальмує складні рішення
В.	Надмірний контроль
Г.	Слабка репутація

24. Інноваційна культура передбачає:

А.	Стабільність і формалізацію
Б.	Експерименти та готовність до ризику
В.	Повне підпорядкування керівнику
Г.	Мінімізацію змін

25. Культура підтримки та співпраці характеризується:

А.	Централізацією влади
Б.	Високим рівнем довіри і командної роботи
В.	Жорстким контролем
Г.	Відсутністю соціальної взаємодії

26. Який тип культури орієнтований на автономію та самореалізацію працівника?

А.	Культура ролей
Б.	Культура особистості
В.	Культура влади
Г.	Авторитарна культура

27. Корпоративна культура формуює:

А.	Лише внутрішню дисципліну
Б.	Стиль лідерства та мотивацію персоналу
В.	Лише рівень прибутку
Г.	Державні реформи

28. Корпоративна культура включає: (оберіть кілька варіантів)

А.	Цінності
Б.	Традиції
В.	Правила і норми
Г.	Державний бюджет

29. Яка функція корпоративної культури зазначена у тексті?

А.	Збільшення податків
Б.	Згуртованість колективу
В.	Зниження інфляції
Г.	Контроль валютного ринку

30. Неформальні елементи корпоративної культури – це:

А.	Регламенти та інструкції
Б.	Традиції, символіка, ритуали
В.	Податкові документи
Г.	Виробничі плани

31. Оберіть найбільш правильне твердження:

А.	Формальні правила завжди ефективні без корпоративної культури
Б.	Корпоративна культура – пасивний елемент управління
В.	Корпоративна культура перетворює етичні принципи з декларацій у практику
Г.	Етична культура важлива лише у стабільних умовах

32. Встановіть правильну послідовність логіки етичного контролю (від причини до наслідку):

1. Формування поділюваних цінностей
2. Інтеріоризація етичних норм працівниками
3. Саморегуляція поведінки
4. Зниження девіантних та опортуністичних дій
5. Зростання довіри до керівництва

33. Встановіть відповідність: чинник – його вплив

Чинник	Вплив
1. Економічна криза	А. Нові вимоги до прозорості та антикорупційних практик
2. Соціальні трансформації	Б. Зростає спокуса ігнорування етики заради прибутку
3. Зміни у правовому полі	В. Перегляд цінностей рівності, інклюзивності
4. Організаційні зміни	Г. Потреба збереження наступності моральних орієнтирів

34. Встановіть відповідність: механізм – результат

Механізм	Результат
1. Інтеріоризація норм	А. Саморегуляція поведінки
2. Управлінський приклад	Б. Визначення реальних пріоритетів організації
3. Соціальні очікування	В. Формування допустимих моделей поведінки
4. Неформальні санкції	Г. Збереження або втрата довіри та статусу

35. Встановіть відповідність: підхід – його зміст

Підхід	Зміст
1. Ціннісний підхід	А. Врахування національних та організаційних культурних особливостей
2. Інституційний підхід	Б. Культура як система цінностей і переконань
3. Культурно-порівняльний підхід	В. Інтеграція етики у всі рівні управління
4. Системний підхід	Г. Аналіз формальних і неформальних норм

36. Етична корпоративна культура сприяє: (оберіть декілька)

А.	Підвищенню довіри до керівництва
Б.	Зниженню опортуністичної поведінки
В.	Формуванню психологічної безпеки
Г.	Ігноруванню інтересів працівників
Д.	Стабільності в кризових умовах

37. Які чинники впливають на трансформацію корпоративної культури? (оберіть декілька)

А.	Економічні кризи
Б.	Зміни у правовому полі
В.	Соціальні трансформації
Г.	Суспільні очікування щодо відповідальності
Д.	Повна ізоляція організації від середовища

38. Які принципи характерні для етичного управління? (оберіть декілька)

А.	Прозорість
Б.	Доброчесність
В.	Справедливість
Г.	Ігнорування людської гідності
Д.	Повага до гідності

39. Корпоративна культура є важливою в умовах невизначеності, тому що:

А.	Замінює законодавство
Б.	Забезпечує орієнтири поведінки, коли немає чітких правил
В.	Зменшує кількість працівників
Г.	Збільшує виробництво

40. Соціальні санкції у корпоративній культурі можуть проявлятися як:

А.	Зростання податків
Б.	Репутаційні наслідки, втрата довіри, неформальний статус
В.	Юридичне покарання судом
Г.	Підвищення зарплати

41. Корпоративна культура виконує нормативно-регулятивну функцію, тому що:

А.	Регулює валютні операції
Б.	Формує стійкі правила взаємодії в організації
В.	Визначає рівень заробітної плати
Г.	Створює нові технології

42. Наявність кодексу етики гарантує етичне управління?

А.	Так, завжди
Б.	Так, якщо є санкції
В.	Ні, якщо цінності не інтегровані у практику
Г.	Ні, бо кодекси не потрібні

43. Етичне управління відрізняється від адміністративного тим, що:

А.	Орієнтоване на прибуток будь-якою ціною
Б.	Не враховує моральні наслідки
В.	Враховує соціальні та моральні наслідки рішень
Г.	Ігнорує інтереси стейкхолдерів

44. Корпоративна культура забезпечує реальне функціонування:

А.	Ринкової економіки
Б.	Формальних правил і процедур
В.	Міжнародного права
Г.	Фінансових стратегій

45. Етичне управління передбачає оцінку дій крізь призму:

А.	Швидкості виробництва
Б.	Справедливості, прозорості, доброчесності
В.	Зростання прибутку
Г.	Мінімізації витрат

46. Оберіть найбільш правильне твердження:

А.	Етичні норми не впливають на конкурентоспроможність
Б.	Етичні норми важливі лише у внутрішньому середовищі компанії
В.	Етичні норми є елементом стратегічного управління ризиками та репутацією
Г.	Етичні норми потрібні лише для рекламного іміджу

47. Встановіть правильну послідовність логіки впливу етики на партнерство (від причини до наслідку):

1. Формування довіри
 2. Дотримання етичних норм
 3. Довгострокові партнерські зв'язки
 4. Стабільність і передбачуваність бізнес-процесів
- (у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).*

48. Встановіть відповідність: приклад – тип етичної норми

Приклад	Тип
1. Компанія не затримує оплату за послуги	А. Соціально-екологічна
2. Компанія не розкриває комерційну таємницю	Б. Контрактна
3. Компанія виконує умови договору навіть при труднощах	В. Комунікаційна
4. Компанія обирає постачальників з екологічними сертифікатами	Г. Фінансово-економічна

49. Встановіть відповідність: вид норм – приклад

Норма	Приклад
1. Універсальні	А. Чесність, справедливість, відповідальність
2. Організаційно-специфічні	Б. Внутрішні правила взаємодії у цифровому середовищі, політика безпеки даних

50. Встановіть відповідність: сфера норм – характеристика

Норма	Характеристика
1. Фінансово-економічні	А. Дотримання умов договорів, компроміси, уникнення спорів
2. Комунікаційні	Б. Екологічні стандарти, права людини, соціальні проєкти
3. Контрактні	В. Своєчасні платежі, прозора звітність, добросовісність
4. Соціально-екологічні	Г. Конфіденційність, чесність інформації, відмова від маніпуляцій

51. Встановіть відповідність: функція – зміст

Функція	Зміст
1. Регулятивна	А. Запобігання корупції та недобросовісним діям
2. Комунікативна	Б. Встановлення правил допустимої поведінки
3. Запобіжна	В. Формування іміджу та довіри на ринку
4. Репутаційна	Г. Прозорий обмін інформацією між партнерами

52. До сфер регулювання етичних норм належать: (оберіть декілька)

А.	Фінансово-економічні
Б.	Контрактні
В.	Комунікаційні
Г.	Соціально-екологічні
Д.	Політичні

53. Які функції етичних норм названі у тексті? (оберіть декілька)

А.	Регулятивна
Б.	Комунікативна
В.	Інвестиційна
Г.	Запобіжна
Д.	Репутаційна
Е.	Координаційна
Ж.	Соціально-виховна

54. За рівнем впливу етичні норми поділяються на:

А.	Фінансові та комунікаційні
Б.	Універсальні та організаційно-специфічні
В.	Локальні та глобальні
Г.	Правові та неправові

55. Соціально-виховна функція етики означає:

А.	Підвищення зарплат
Б.	Формування стандартів поведінки у ширшому бізнес-середовищі
В.	Встановлення штрафів
Г.	Ліквідацію партнерів

56. Координаційна функція етичних норм найбільш важлива:

А.	У малих компаніях без партнерів
Б.	У багатонаціональних компаніях та різних культурних середовищах
В.	Лише у державних установах
Г.	Лише в ІТ-сфері

57.Репутаційна функція етики пов'язана з:

А.	Внутрішніми правилами виробництва
Б.	Соціальним капіталом і сприйняттям компанії на ринку
В.	Оплатою праці
Г.	Технологічним розвитком

58.Запобіжна (контролююча) функція етики спрямована на:

А.	Розвиток реклами
Б.	Попередження корупції та недобросовісних дій
В.	Збільшення прибутку
Г.	Створення бренду

59.Комунікативна функція етичних норм полягає у:

А.	Покаранні працівників
Б.	Відкритому та прозорому обміні інформацією
В.	Укладанні договорів
Г.	Контролі виробництва

60.До негативних наслідків порушення етичних норм належать:

А.	Підвищення продуктивності
Б.	Фінансові, правові та репутаційні втрати
В.	Зростання інновацій
Г.	Розвиток партнерства

1.3.1. Етичні норми: правила та їх використання в управлінській сфері

Організація являє собою складну соціально-економічну систему, у межах якої взаємодіють працівники, керівники, власники, споживачі та інші зацікавлені сторони. Ефективність її функціонування значною мірою залежить від якості міжособистісних відносин, рівня довіри та дотримання етичних норм. Саме тому етика бізнесу є важливою складовою сучасного менеджменту та визначає моральні орієнтири професійної поведінки учасників організаційної діяльності.

Сучасна організація функціонує як складна соціальна система, ефективність якої значною мірою залежить від якості взаємодії між її учасниками. У процесі виконання професійних обов'язків працівники постійно вступають у комунікацію, координують власні дії, обмінюються інформацією, спільно приймають рішення та вирішують виробничі завдання. Саме тому важливою передумовою результативної діяльності організації є формування належного рівня взаєморозуміння між усіма учасниками трудового процесу.

Спільна діяльність являє собою організовану форму взаємодії людей, спрямовану на досягнення визначеної мети та отримання конкретного результату. Її характерною особливістю є поєднання індивідуальних зусиль окремих працівників у єдину систему, що забезпечує досягнення спільних цілей організації. Водночас ефективність такої діяльності залежить не лише від професійної компетентності персоналу, а й від рівня розвитку міжособистісних відносин, культури спілкування та дотримання етичних норм.

У процесі спільної діяльності відбувається постійний обмін інформацією, думками, оцінками, емоціями та досвідом. Завдяки цьому формується система взаємозв'язків, яка забезпечує узгодження дій працівників та координацію їхньої поведінки. Чим вищий рівень взаєморозуміння між членами колективу, тим ефективніше відбувається комунікація та реалізуються поставлені завдання.

Важливою умовою успішної взаємодії є готовність працівників до спільної діяльності. Така готовність охоплює мотиваційний, когнітивний та операційний компоненти. *Мотиваційний компонент* характеризує прагнення особи до співпраці та зацікавленість у досягненні спільного результату. *Когнітивний компонент* пов'язаний із розумінням цілей, завдань та змісту діяльності. *Операційний компонент* відображає рівень сформованості професійних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання роботи.

Особливе місце у забезпеченні ефективної взаємодії посідає **взаєморозуміння**. Воно є основою конструктивного спілкування, партнерських відносин та формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі. Завдяки взаєморозумінню забезпечується узгодженість дій працівників, знижується ймовірність виникнення конфліктів та підвищується рівень довіри між учасниками комунікації [11].

У соціальній психології взаєморозуміння розглядається як процес правильного сприйняття, інтерпретації та усвідомлення інформації, намірів, мотивів і переживань інших людей. Воно формується поступово та передбачає

перехід від поверхневого сприйняття поведінки співрозмовника до глибокого усвідомлення його внутрішнього стану та життєвої позиції (табл. 3.1).

Найнижчим рівнем взаєморозуміння є *згода*, яка передбачає правильне сприйняття змісту повідомлення та зовнішніх проявів поведінки співрозмовника. На цьому рівні учасники взаємодії можуть адекватно оцінити ситуацію та координувати власні дії, однак ще не обов'язково поділяють погляди або цінності один одного.

Таблиця 3.1. Рівні взаєморозуміння та їх значення для організаційної взаємодії*

Рівень взаєморозуміння	Характеристика	Прояв у діяльності організації	Значення для етичної взаємодії
Згода	Правильне сприйняття та інтерпретація змісту повідомлень, дій і поведінки співрозмовника	Працівники однаково розуміють поставлені завдання, інструкції та правила роботи	Забезпечує коректний обмін інформацією та зменшує ризик непорозумінь
Розуміння	Усвідомлення мотивів, цілей, позицій та причин поведінки іншої людини	Керівник враховує потреби працівників, а працівники розуміють логіку управлінських рішень	Сприяє формуванню довіри, партнерства та конструктивного діалогу
Співпереживання (емпатія)	Здатність відчувати емоційний стан іншої людини та враховувати його у взаємодії	Підтримка колег у складних ситуаціях, уважне ставлення до потреб персоналу	Формує атмосферу поваги, доброзичливості та соціальної відповідальності
Взаємна довіра	Стійка впевненість у чесності, добросовісності та надійності партнерів по взаємодії	Високий рівень командної роботи, відкритість комунікацій, готовність до співпраці	Сприяє розвитку етичної культури та зміцненню корпоративних цінностей

Примітка. *Адаптовано укладачами на основі [11]

Більш глибоким рівнем взаєморозуміння є *розуміння*, що характеризується здатністю усвідомлювати мотиви, інтереси та наміри інших людей. Такий рівень взаємодії створює передумови для конструктивного співробітництва, ефективного вирішення проблем та попередження конфліктних ситуацій.

Найвищим рівнем міжособистісної взаємодії виступає *співпереживання* (емпатія). Вона проявляється у здатності враховувати емоційний стан співрозмовника, розуміти його переживання та відповідним чином коригувати власну поведінку. Для сучасного керівника емпатія є важливою складовою емоційного інтелекту та ефективного лідерства.

У сучасних організаціях особливого значення набуває також формування взаємної *довіри*. Довіра є результатом тривалої позитивної взаємодії та дотримання морально-етичних принципів у професійній діяльності. Вона сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, покращенню командної роботи та зміцненню організаційної культури.

Разом із тим процес досягнення взаєморозуміння нерідко супроводжується виникненням **комунікативних бар'єрів**. Серед основних перешкод можна виокремити смислові, психологічні, емоційні, соціально-культурні та організаційні бар'єри. Їх наявність ускладнює передачу інформації, спотворює її зміст та знижує ефективність взаємодії між працівниками [11].

Особливо небезпечними для організаційної діяльності є психологічні бар'єри, пов'язані з упередженістю, недовірою, негативними установками або небажанням сприймати альтернативні точки зору. Такі явища можуть призводити до конфліктів, погіршення морально-психологічного клімату та зниження продуктивності праці.

Подолання бар'єрів взаєморозуміння потребує розвитку комунікативної культури, навичок активного слухання, відкритого обміну інформацією та дотримання принципів ділової етики. Важливу роль у цьому процесі відіграє керівник, який має створювати умови для конструктивного діалогу, підтримувати атмосферу довіри та забезпечувати справедливе ставлення до всіх членів колективу.

Розвиток взаєморозуміння та подолання комунікативних бар'єрів створюють основу для формування ефективних і морально виважених відносин у колективі. Проте результативна взаємодія в організації неможлива без дотримання певних етичних орієнтирів, які регулюють поведінку учасників управлінського процесу та визначають стандарти професійного спілкування. Саме тому важливого значення набуває розгляд **етичних норм і правил**, що забезпечують конструктивну співпрацю, сприяють формуванню сприятливого морально-психологічного клімату та підвищують ефективність діяльності організації. У сучасних організаціях **етичні норми** розглядаються не лише як правила поведінки, а як інструмент формування довіри, корпоративної репутації, залученості персоналу та сталого розвитку бізнесу.

Особливе значення в системі бізнес-етики має управлінська діяльність, оскільки керівники формують корпоративні цінності, визначають стандарти поведінки та впливають на морально-психологічний клімат колективу. Управлінські рішення повинні базуватися не лише на економічній доцільності, а й на принципах відповідальності, справедливості, відкритості та поваги до особистості.

У наукових інформаційних джерелах традиційно виділяють різні стилі керівництва, які відрізняються характером взаємодії керівника з працівниками (табл. 3.2). Водночас сучасна практика управління дедалі більше орієнтується на партнерські та етично виважені моделі лідерства, що поєднують результативність із розвитком людського потенціалу.

Слід зазначити, що жоден стиль управління не є універсальним. Вибір конкретного підходу залежить від особливостей організації, характеру завдань, рівня професійної підготовки персоналу та умов зовнішнього середовища. Разом із тим сучасні концепції менеджменту доводять, що найбільш сприятливі умови для розвитку довіри, ініціативності, інноваційності та соціальної відповідальності створює демократичний стиль управління, заснований на партнерстві, повазі до працівників та прозорості управлінських процесів.

Таблиця 3.2. Характеристика стилів управління з позицій сучасної бізнес-етики*

Критерій	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль
Обмін інформацією	Інформація концентрується переважно у керівника, доступ працівників обмежений	Забезпечується відкритий обмін інформацією та зворотний зв'язок	Інформаційні потоки не координуються належним чином
Участь у прийнятті рішень	Рішення приймаються одноосібно	Працівники залучаються до обговорення та підготовки рішень	Відповідальність часто перекладається на колектив
Методи впливу	Контроль, накази, адміністративні заходи	Переконання, співробітництво, мотивація	Мінімальне втручання в діяльність підлеглих
Відповідальність керівника	Високий рівень особистого контролю за результатами	Розподіл відповідальності між учасниками управлінського процесу	Недостатній рівень управлінської відповідальності
Етичний вплив на персонал	Може обмежувати ініціативність та самостійність працівників	Сприяє довірі, залученості та розвитку корпоративної культури	Може призводити до невизначеності та зниження дисципліни
Доцільність застосування	Кризові ситуації, надзвичайні обставини	Більшість сучасних організацій та командних проєктів	Творчі колективи з високим рівнем самоорганізації

Примітка. *Адаптовано та узагальнено на основі праць С.Г. Радченко [94] та сучасних досліджень у сфері менеджменту й бізнес-етики

Важливим інструментом забезпечення етичної поведінки в організації виступають корпоративні кодекси етики, які визначають стандарти професійної діяльності, регулюють взаємовідносини між працівниками та закріплюють основні цінності організації. Запровадження таких кодексів сприяє формуванню корпоративної культури, підвищенню рівня довіри між стейкхолдерами та зміцненню ділової репутації підприємства.

У сучасних умовах цифровізації, глобалізації та посилення вимог до соціальної відповідальності бізнесу **етичні норми** є важливим регулятором поведінки учасників економічних відносин та виступають основою формування довіри, соціальної відповідальності й ефективної взаємодії між суб'єктами господарювання. стають стратегічним ресурсом організації. Їх дотримання забезпечує не лише ефективність управлінської діяльності, а й довгострокову конкурентоспроможність, стійкість розвитку та позитивне сприйняття організації з боку суспільства.

Одним із найбільш відомих міжнародних документів у сфері етики бізнесу є **Принципи міжнародного бізнесу (Caux Round Table Principles for Business)**, прийняті у 1994 році представниками провідних компаній Європи, США та Японії. Документ ґрунтується на визнанні того, що довіра є фундаментом успішного бізнесу, а економічна діяльність повинна здійснюватися з

урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін - працівників, споживачів, інвесторів, партнерів, місцевих громад та суспільства загалом.

Відповідно до сучасних міжнародних підходів етична поведінка організації передбачає дотримання принципів чесності, справедливості, відповідальності, відкритості та поваги до людської гідності. Важливого значення набуває також формування етичної культури ділового спілкування, особливо в умовах міжнародного співробітництва.

Під час здійснення ділових контактів із зарубіжними партнерами доцільно дотримуватися таких правил:

- враховувати особливості національної культури, традицій та ділового етикету країни партнера;
- використовувати коректні форми професійного представлення та ділового листування;
- дотримуватися вимог ділового протоколу та корпоративної культури;
- акцентувати увагу на конкурентних перевагах пропозиції та її цінності для партнера;
- орієнтувати переговорний процес на пошук взаємовигідних рішень і довгострокове співробітництво;
- демонструвати повагу до інтересів усіх учасників ділових відносин.

Важливим орієнтиром для формування етичної поведінки сучасних організацій є рекомендації Міжнародного інституту ділової етики (International Business Ethics Institute), відповідно до яких репутація організації значною мірою залежить від чотирьох ключових напрямів діяльності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Основні напрями формування етичної репутації організації*

<i>Напрямок</i>	<i>Характеристика</i>
Відповідальність перед інвесторами та споживачами	Забезпечення чесності, прозорості діяльності, дотримання договірних зобов'язань та високої якості продукції і послуг
Формування етичного внутрішнього середовища	Розвиток корпоративної культури, підвищення мотивації персоналу, забезпечення справедливих умов праці та професійного розвитку
Управління діловою репутацією	Підтримання позитивного іміджу організації, відкритість комунікацій та дотримання принципів соціальної відповідальності
Дотримання законодавства та фінансова доброчесність	Виконання вимог законодавства, запобігання корупції, забезпечення прозорості фінансової діяльності та належного корпоративного управління

Примітка. *Сформовано укладачами

Інституціоналізація принципів етичного ведення бізнесу на міжнародному рівні знайшла відображення у діяльності Глобального договору ООН (UN Global Compact). Його десять принципів охоплюють сфери прав людини, трудових відносин, охорони довкілля та протидії корупції. Українські підприємства, що приєдналися до цієї ініціативи, добровільно беруть на себе зобов'язання інтегрувати зазначені принципи у власну діяльність та систему корпоративного управління.

В Україні нормативно-правову основу етики бізнесу формують Конституція України, Цивільний кодекс України, Кодекс законів про працю України, закони України «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про захист прав споживачів», «Про запобігання корупції», «Про акціонерні товариства», «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», а також інші нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку діяльність, корпоративне управління, трудові відносини та забезпечення доброчесності у сфері господарювання. Важливе значення мають також корпоративні кодекси етики, стандарти соціальної відповідальності та загальновизнані принципи міжнародного права [46, 112, 42, 85, 82, 91, 33, 29]

Особливого значення для розвитку етичної конкуренції набувають положення Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції», які спрямовані на забезпечення добросовісної поведінки суб'єктів господарювання та недопущення неправомірного використання ділової репутації конкурентів. Водночас Закон України «Про захист прав споживачів» встановлює правові засади захисту інтересів споживачів та забезпечення належної якості товарів і послуг.

Разом із нормативно-правовими документами важливу роль у формуванні етичної поведінки відіграють корпоративні кодекси етики, кодекси поведінки, антикорупційні програми та внутрішні стандарти організацій. Вони конкретизують загальні моральні принципи та визначають стандарти професійної поведінки працівників і керівників.

Отже, етичні норми та правила виступають важливим елементом системи управління сучасною організацією. Їх дотримання сприяє формуванню довіри між учасниками економічних відносин, забезпечує соціальну відповідальність бізнесу, зміцнює ділову репутацію організації та створює передумови для її сталого розвитку.

1.3.2. Сучасний діловий протокол та етикет

Розвиток сучасних організацій супроводжується ускладненням системи професійних комунікацій, розширенням партнерських зв'язків та зростанням вимог до культури управлінської взаємодії. За таких умов особливого значення набувають правила та норми, що регулюють поведінку учасників ділових відносин, визначають порядок офіційного спілкування та сприяють формуванню позитивного ділового середовища. Сукупність таких правил знаходить своє відображення у діловому протоколі та діловому етикеті, які є важливими інструментами забезпечення ефективної професійної взаємодії.

Діловий етикет являє собою систему загальноприйнятих морально-етичних норм, правил і стандартів поведінки, які регулюють взаємовідносини між керівниками, працівниками, діловими партнерами, клієнтами та іншими учасниками професійної діяльності. Його сфера охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із культурою ділового спілкування, правилами проведення переговорів, організацією ділових зустрічей, веденням службового листування, дотриманням норм професійної поведінки та формуванням корпоративної культури.

У наукових джерелах діловий етикет розглядається як сукупність правил і норм поведінки, що забезпечують належний рівень професійної взаємодії та сприяють досягненню взаєморозуміння між учасниками комунікації. Водночас він є важливим інструментом реалізації етичних принципів у практичній діяльності організації, оскільки регламентує зовнішні прояви поваги, відповідальності, толерантності та професійної культури.

Сучасні тенденції розвитку ділового середовища суттєво трансформують традиційні уявлення про професійну поведінку. Якщо раніше визначальний вплив на характер ділових відносин мали службовий статус, вік або інші формальні ознаки, то сьогодні дедалі більшого значення набувають професійна компетентність, комунікативна культура, дотримання принципів партнерства, відкритості та взаємної поваги. Успішна професійна взаємодія ґрунтується насамперед на здатності ефективно співпрацювати, конструктивно вести діалог, враховувати інтереси інших сторін та дотримуватися високих стандартів етичної поведінки.

Невід’ємною складовою сучасної ділової культури виступає **діловий протокол**, який визначає порядок організації офіційних заходів, правила представлення учасників ділового спілкування, проведення переговорів, прийомів, зустрічей та інших форм професійної взаємодії. Дотримання протокольних норм сприяє впорядкуванню комунікаційних процесів, мінімізує ризик виникнення непорозумінь і створює сприятливі умови для розвитку ділового співробітництва.

Особливої актуальності питання ділового протоколу та етикету набувають в умовах європейської інтеграції України та розширення міжнародних контактів українських організацій. Активізація співпраці з європейськими інституціями, міжнародними компаніями та закордонними партнерами вимагає від фахівців не лише професійних знань і навичок, а й розуміння особливостей міжкультурної комунікації. Європейська ділова культура базується на принципах взаємної поваги, рівноправного партнерства, професіоналізму, відповідальності та прозорості взаємовідносин, що обумовлює необхідність дотримання відповідних норм ділового етикету та протоколу.

Термін «**протокол**» походить від грецького слова *protokollon* (*protos* – перший, *kolla* – приклеювати) і спочатку використовувався для позначення першого аркуша документа, на якому містилася основна інформація про його зміст або учасників певної події чи зібрання. Згодом значення цього поняття суттєво розширилося, і сьогодні воно асоціюється із системою норм, правил і процедур, що регулюють порядок офіційної взаємодії між людьми, організаціями та державами [71].

Історія розвитку людського суспільства свідчить про те, що необхідність дотримання певних правил поведінки виникла ще на ранніх етапах соціальної організації. Формування соціальних спільнот, поява системи розподілу ролей і відповідальності зумовили потребу в упорядкуванні взаємовідносин між їхніми членами. З розвитком суспільства ці правила поступово трансформувалися у складні системи церемоніалу, етикету та протоколу, які регламентували взаємодію представників різних соціальних груп та інститутів.

У сучасній науковій та професійній літературі поняття «*протокол*» використовується у двох основних значеннях: як документ, що фіксує перебіг певної події або прийняті рішення, та як система правил, норм і процедур, що регулюють офіційну взаємодію між учасниками суспільних відносин. Відповідно до нормативно-довідкових джерел у сфері діловодства, **протокол** - це документ, у якому фіксується хід обговорення питань і прийняття рішень колегіальними органами, нарадами, зборами чи засіданнями [65]. Водночас у сфері державного управління, дипломатії та ділових комунікацій термін «протокол» набув ширшого змісту та почав позначати сукупність загальноприйнятих правил офіційної поведінки, церемоніалу та організації взаємодії між сторонами.

Особливого значення протокол набув у сфері міжнародних відносин. У цьому контексті сформувалося поняття **дипломатичного протоколу**, який являє собою систему норм і правил, що регулюють офіційні контакти між державами, урядами, дипломатичними представництвами та їхніми представниками. Дипломатичний протокол забезпечує належний порядок проведення міжнародних заходів, офіційних візитів, переговорів та церемоній, сприяє зміцненню взаємної поваги між державами та створює сприятливі умови для розвитку міжнародного співробітництва.

Історичний розвиток дипломатичного протоколу нерозривно пов'язаний із становленням міжнародних відносин та формуванням правил офіційного спілкування між державами. Значний вплив на розвиток протокольної практики мала Франція, яка впродовж тривалого часу виступала одним із центрів європейської дипломатії. Саме тому французьку дипломатичну школу традиційно вважають основоположницею сучасного дипломатичного протоколу, а вагомий внесок у його становлення пов'язують із діяльністю французького державного діяча та дипломата кардинала Армана Жана дю Плессі де Рішельє (1585-1642 рр.). Розвитку дипломатичної теорії та практики також сприяли праці видатних європейських мислителів і дипломатів, зокрема Нікколо Макіавеллі, Франческо Гвіччардіні та Абрагама де Вікфора, які досліджували особливості міждержавної взаємодії, дипломатичного представництва та професійної поведінки дипломатів [71].

У процесі багатовікового розвитку міжнародних відносин сформувалися загальновизнані норми дипломатичного протоколу, які стали основою офіційної комунікації між державами. Водночас поряд із загальними принципами кожна країна зберігає власні протокольні традиції, що відображають її історичний розвиток, культурні особливості, національні звичаї та соціальні цінності.

Сучасний дипломатичний протокол регламентує порядок організації та проведення офіційних візитів, міжнародних зустрічей, переговорів, прийомів, церемоній та інших форм міждержавної взаємодії. Він визначає правила представлення офіційних осіб, порядок розміщення учасників заходів, використання державної символіки, проведення урочистих церемоній та здійснення інших протокольних процедур. Основною метою дипломатичного протоколу є створення сприятливих умов для розвитку міжнародного

співробітництва, забезпечення взаємної поваги між державами та підтримання конструктивного характеру міжнародних відносин.

Дотримання протокольних норм має важливе значення для забезпечення ефективності офіційних контактів. Порушення встановлених правил або відступ від загальноприйнятих норм дипломатичного протоколу можуть бути сприйняті як прояв неповаги до держави, її представників чи національних традицій, що здатне негативно вплинути на характер міждержавних відносин. Саме тому принципи дипломатичного протоколу стали основою для формування сучасного ділового протоколу, який адаптує кращі практики офіційної взаємодії до потреб управлінської та підприємницької діяльності.

На основі принципів дипломатичного протоколу сформувався **діловий протокол**, який адаптує норми офіційної взаємодії до потреб підприємницької та управлінської діяльності. Діловий протокол являє собою систему правил, процедур і норм професійної поведінки, що регламентують порядок проведення ділових зустрічей, переговорів, прийомів, презентацій, службових візитів, ведення ділового листування та інших форм професійної комунікації. Його основною метою є забезпечення ефективної взаємодії між учасниками ділових відносин, підтримання атмосфери взаємної поваги, довіри та партнерства.

На відміну від дипломатичного протоколу, який характеризується високим рівнем формалізації, діловий протокол є більш гнучким і враховує особливості конкретної організації, сфери діяльності, корпоративної культури та національних традицій ведення бізнесу. Водночас його застосування ґрунтується на загальновизнаних принципах професійної етики, серед яких провідне місце посідають ввічливість, тактовність, взаємоповага, доброчесність, відповідальність і дотримання ділової культури. Саме ці принципи визначають культуру професійної поведінки та забезпечують конструктивний характер ділової взаємодії в сучасному бізнес-середовищі.

Ефективність ділової взаємодії значною мірою залежить від дотримання загальновизнаних принципів ділового протоколу. Вони визначають стандарти професійної поведінки, сприяють формуванню атмосфери довіри та взаєморозуміння між учасниками комунікації, забезпечують конструктивний характер співробітництва та підтримують позитивну ділову репутацію організації. До основних принципів ділового протоколу належать ввічливість, тактовність, взаємоповага, гідність і порядність.

Ввічливість є базовим принципом ділового протоколу та важливою умовою успішної професійної взаємодії. Вона передбачає дотримання загальноприйнятих норм поведінки, повагу до співрозмовника, коректність у спілкуванні та здатність підтримувати конструктивні ділові відносини навіть у складних ситуаціях. Ввічливість проявляється у вмінні уважно слухати співрозмовника, дотримуватися професійної етики, враховувати особливості ділової ситуації та демонструвати повагу до особистості незалежно від її посади, віку, статі чи соціального статусу. У сучасному бізнес-середовищі ввічливість розглядається не лише як прояв гарного виховання, а й як важливий чинник формування довіри та ефективної комунікації.

Тактовність полягає у здатності обирати найбільш доречну форму поведінки та спілкування з урахуванням конкретної ситуації, особливостей співрозмовника та контексту взаємодії. Тактовна людина вміє коректно висловлювати власну позицію, уникати образливих висловлювань, поважати особисті межі інших людей і контролювати власні емоції. Особливого значення тактовність набуває під час переговорів, врегулювання конфліктних ситуацій та прийняття управлінських рішень, коли необхідно знаходити баланс між досягненням поставлених цілей і збереженням партнерських відносин. Відсутність тактовності може призводити до непорозумінь, погіршення психологічного клімату та зниження ефективності ділового спілкування.

Взаємоповага є фундаментальною основою сучасної ділової культури. Вона передбачає визнання цінності кожної особистості, повагу до її професійного досвіду, компетентності, поглядів і переконань. У міжнародному бізнес-середовищі взаємоповага також охоплює шанобливе ставлення до культурних особливостей, національних традицій, звичаїв та норм поведінки представників інших країн. Саме взаємоповага сприяє розвитку довгострокових партнерських відносин, формуванню позитивного іміджу організації та зміцненню корпоративної культури.

Гідність характеризує здатність особистості усвідомлювати власну цінність, відповідально представляти себе, свою організацію та професійну спільноту. У контексті ділового протоколу гідність проявляється у впевненій, але коректній поведінці, дотриманні професійних стандартів, відповідальності за власні слова та вчинки. Особа, яка поводить себе гідно, демонструє повагу як до себе, так і до інших учасників ділової взаємодії, що сприяє встановленню довірчих і конструктивних відносин.

Порядність є важливою моральною основою професійної діяльності та передбачає чесність, добросовісність, відповідальність і послідовність у прийнятті рішень та виконанні зобов'язань. Порядна людина дотримується етичних принципів незалежно від обставин, не використовує службове становище у власних інтересах, поважає права інших осіб і виконує взяті на себе зобов'язання. У сучасному бізнесі порядність виступає важливою складовою корпоративної репутації та одним із ключових чинників довгострокового успіху організації.

Дотримання принципів ділового протоколу сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату, підвищенню ефективності професійної комунікації та зміцненню довіри між учасниками ділових відносин. У сучасних умовах глобалізації та розширення міжнародного співробітництва володіння нормами ділового протоколу є важливою складовою професійної компетентності керівників і фахівців, оскільки дозволяє ефективно представляти організацію, підтримувати позитивний імідж та розвивати партнерські відносини на національному й міжнародному рівнях.

У сучасних умовах господарювання організації функціонують у складному середовищі, де необхідно одночасно досягати економічної ефективності та дотримуватися принципів соціальної відповідальності. Саме тому однією з ключових проблем етики бізнесу є пошук балансу між економічними інтересами

підприємства та його моральними зобов'язаннями перед працівниками, споживачами, партнерами, державою і суспільством загалом.

Етичні дилеми найчастіше виникають у ситуаціях, коли прагнення до максимізації прибутку вступає в суперечність із необхідністю дотримання соціально відповідальної поведінки. З одного боку, діяльність підприємства оцінюється за такими економічними показниками, як рівень доходів, витрат, прибутковості, конкурентоспроможності та рентабельності. З іншого боку, суспільство очікує від бізнесу відповідального ставлення до працівників, дотримання трудових прав, забезпечення належної якості продукції та послуг, захисту навколишнього середовища, доброчесного ведення конкурентної боротьби та участі у вирішенні соціальних проблем.

Недотримання етичних принципів у діяльності організації може призводити не лише до репутаційних втрат, а й до юридичної відповідальності. До найбільш поширених проявів неетичної поведінки у сфері бізнесу належать фальсифікація документів і звітності, приховування або спотворення інформації, привласнення майна чи коштів підприємства, недоброчесна конкуренція, поширення неправдивої інформації про конкурентів, введення споживачів в оману щодо характеристик товарів і послуг, корупційні практики, порушення трудових прав працівників та інші дії, що суперечать принципам доброчесності та законності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. Типові етичні дилеми в бізнесі та шляхи їх вирішення*

Етична проблема	Суть проблеми	Можливі наслідки	Шляхи етичного вирішення
Конфлікт інтересів	Особисті інтереси працівника або керівника впливають на прийняття управлінських рішень	Втрата довіри, корупційні ризики, репутаційні втрати	Декларування конфлікту інтересів, прозорість прийняття рішень, дотримання корпоративного кодексу
Корупційні практики	Надання або отримання неправомірної вигоди з метою отримання переваг	Юридична відповідальність, фінансові санкції, погіршення репутації	Впровадження антикорупційної політики, внутрішній контроль, навчання персоналу
Недоброчесна конкуренція	Поширення неправдивої інформації про конкурентів, копіювання брендів, маніпуляції на ринку	Судові спори, втрата ділової репутації	Дотримання законодавства про захист конкуренції, чесні ринкові практики
Маніпулювання інформацією	Приховування або викривлення інформації щодо продукції, послуг чи діяльності організації	Втрата довіри споживачів і партнерів	Забезпечення відкритості та достовірності інформації

Продовження таблиці 3.4

Порушення прав працівників	Недотримання трудових прав, дискримінація, нерівні можливості	Конфлікти в колективі, плинність кадрів, судові позови	Забезпечення рівних можливостей, дотримання трудового законодавства
Неетична реклама	Використання оманливої, агресивної або маніпулятивної реклами	Втрата лояльності клієнтів, штрафні санкції	Дотримання принципів соціально відповідального маркетингу
Порушення конфіденційності даних	Незаконне використання персональних даних клієнтів або працівників	Втрата довіри, юридична відповідальність	Захист персональних даних, дотримання вимог інформаційної безпеки
Екологічна безвідповідальність	Ігнорування екологічних наслідків діяльності підприємства	Шкода довкіллю, репутаційні та фінансові втрати	Впровадження принципів сталого розвитку та екологічного менеджменту
Цифрова неетична поведінка	Поширення недостовірної інформації, порушення цифрового етикету, кібербулінг у професійному середовищі	Погіршення комунікації, конфлікти, репутаційні ризики	Дотримання норм цифрового етикету та корпоративних стандартів онлайн-комунікації
Соціальна безвідповідальність бізнесу	Ігнорування інтересів громади та суспільства	Зниження суспільної довіри до організації	Реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності (CSR)

Примітка. *Сформовано укладачами

У бізнес-середовищі дотримання етичних норм дедалі частіше розглядається як складова корпоративної стратегії та важливий чинник довгострокового успіху організації. Організації, які будують свою діяльність на засадах доброчесності, відкритості та соціальної відповідальності, формують вищий рівень довіри з боку споживачів, партнерів, інвесторів і суспільства, що позитивно впливає на їхню конкурентоспроможність і стійкість розвитку.

Важливе значення для забезпечення ефективної ділової комунікації має дотримання етичної моделі професійної взаємодії. Незалежно від формату спілкування - особистої зустрічі, переговорів, наради чи онлайн-комунікації - процес ділового спілкування доцільно будувати за певною послідовністю етапів (рис. 3.1):

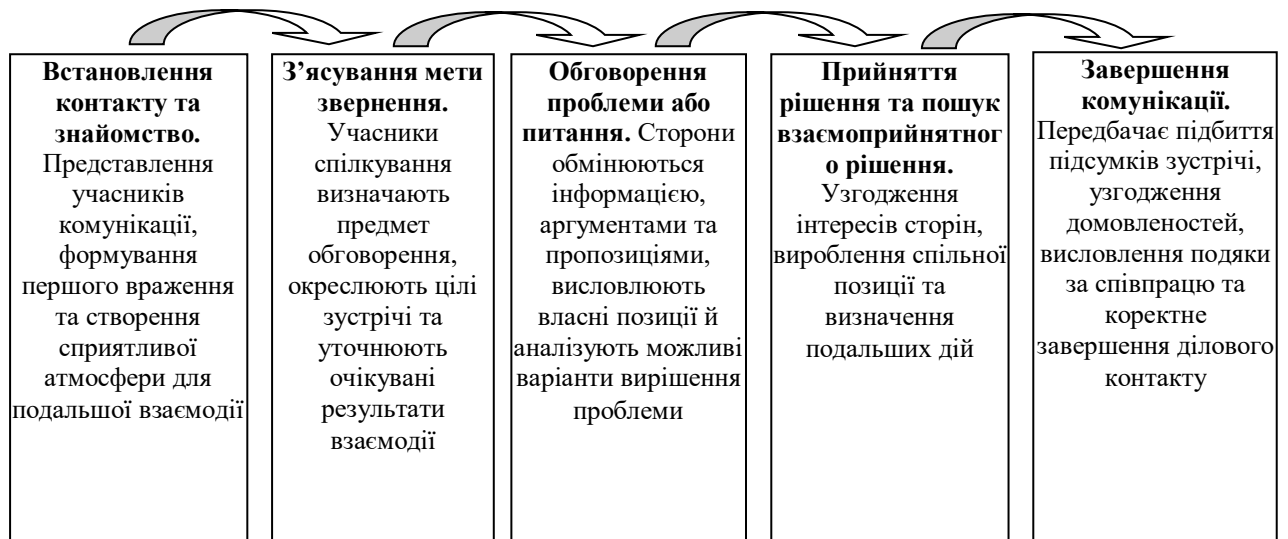


Рис. 3.1. Етапи процес ділового спілкування*

Примітка. *Побудовано укладачами

Ефективність ділової взаємодії значною мірою залежить від здатності правильно сприймати та інтерпретувати особливості поведінки співрозмовника. Для цього важливими є навички **соціальної перцепції** - процесу сприйняття, оцінювання та розуміння інших людей у комунікативній взаємодії. Соціальна перцепція передбачає не лише сприйняття зовнішніх ознак людини, а й аналіз її намірів, мотивів, емоційних станів, установок та особливостей поведінки. У процесі ділового спілкування важливу роль відіграють такі механізми соціальної перцепції, як *ідентифікація* (ототожнення себе зі співрозмовником), *емпатія* (розуміння емоційного стану іншої людини), *рефлексія* (усвідомлення того, як нас сприймають інші) та *каузальна атрибуція* (пояснення причин поведінки партнера по спілкуванню).

У наукових інформаційних джерелах запропоновано різні підходи до типологізації особистості. Найпоширенішими є класифікації за індивідуально-психологічними особливостями, типами темпераменту, характером мислення, соціальною поведінкою та особливостями міжособистісної взаємодії.

Зокрема, виділяють сангвінічний, холеричний, флегматичний і меланхолійний типи темпераменту; екстравертований та інтровертований типи особистості; аналітичний, емоційний, гармонійний і цілеспрямований стилі мислення.

За К.Г. Юнгом особистості поділяються на екстравертів, орієнтованих переважно на зовнішній світ і соціальні контакти, та інтровертів, для яких характерна зосередженість на внутрішніх переживаннях. Р. К. Мертон виокремлював конформістський та експлуататорський типи соціальної поведінки. Я.Л. Морено запропонував типологію учасників групової взаємодії, виділяючи неформальних лідерів («зірок»), прийнятих членів групи та ізольованих осіб. Значний інтерес становлять також типології співрозмовників, розроблені П. Мітччем («всезнайко», «базікало», «чомучка», «велике цабе» та ін.) і Дж. Ягер («маніпулятор», «наставник», «хвалько», «нитик», «домашній

психолог» тощо). Знання таких типологій допомагає прогнозувати поведінку співрозмовників та обирати найбільш ефективну стратегію комунікативної взаємодії [5].

Водночас будь-які класифікації мають умовний характер і не можуть повністю відобразити індивідуальну своєрідність особистості. Під час ділового спілкування необхідно враховувати не лише психологічний тип людини, а й її вік, стать, професійний досвід, соціальний статус та конкретну ситуацію взаємодії.

На шляху до взаєморозуміння між партнерами можуть виникати різноманітні перешкоди, які ускладнюють або роблять неможливим ефективний обмін інформацією. Такі перешкоди отримали назву комунікативних бар'єрів.

Комунікативний бар'єр - це психологічна, соціальна або мовна перешкода, що негативно впливає на процес сприйняття, передачі чи розуміння інформації між учасниками спілкування.

Наявність бар'єрів часто призводить до непорозумінь, конфліктних ситуацій, втрати довіри та зниження результативності комунікації.

Причинами виникнення комунікативних бар'єрів можуть бути:

- недостатнє врахування культурних, релігійних, вікових або професійних відмінностей співрозмовників;
- особливості стилю викладу інформації, контексту та підтексту повідомлення;
- мовні розбіжності, використання професійного жаргону, діалектизмів або сленгу;
- стереотипне мислення та упереджене ставлення до співрозмовника.

Окреме місце серед комунікативних бар'єрів займають семантичні бар'єри, які виникають унаслідок різного розуміння змісту слів, термінів або висловлювань. Особливо часто такі труднощі виникають у професійному середовищі через використання спеціальної термінології або вузькопрофесійного жаргону.

До найпоширеніших психологічних бар'єрів належать:

- *бар'єр першого враження*, коли подальше сприйняття людини визначається початковою оцінкою її зовнішності чи поведінки;
- *бар'єр негативних емоцій*, що виникає під впливом образи, роздратування, страху або недовіри;
- *бар'єр соціальних ролей*, коли учасники взаємодії сприймають один одного виключно через статусні позиції («керівник – підлеглий», «викладач – студент», «батько – дитина»);
- *бар'єр упередженості та односторонності сприйняття*, що обумовлюється стереотипами та суб'єктивними оцінками.

У сучасній психології комунікації для підвищення ефективності взаємодії використовуються окремі положення нейролінгвістичного програмування (НЛП), розробленого Р. Бендлером і Д. Гріндером. НЛП розглядається як сукупність прийомів і технологій, спрямованих на більш ефективне сприйняття співрозмовника, встановлення контакту та досягнення взаєморозуміння.

Успішний керівник або фахівець повинен уміти своєчасно розпізнавати такі перешкоди та застосовувати відповідні способи їх подолання.

Основним засобом ділового спілкування є **мова**. Вербальна комунікація забезпечує передачу інформації, формування позицій, переконань і спільних рішень.

Залежно від кількості учасників та характеру взаємодії розрізняють **монологічне** та **діалогічне мовлення**. Монолог передбачає односторонню передачу інформації, тоді як діалог забезпечує активний обмін думками між співрозмовниками та створює кращі умови для досягнення взаєморозуміння. Саме діалог вважається найбільш ефективною формою ділового спілкування, оскільки передбачає постійний зворотний зв'язок, уточнення інформації та коригування змісту повідомлень. Під час монологічного спілкування рівень втрат інформації значно вищий, що може призводити до неповного або спотвореного розуміння повідомлення.

Процес ділового спілкування зазвичай включає такі етапи:

- встановлення контакту;
- оцінювання співрозмовника та його позиції;
- обговорення проблеми;
- прийняття рішення;
- завершення комунікації.

Для кожного етапу характерні певні комунікативні прийоми, які сприяють підтриманню конструктивної взаємодії та досягненню поставленої мети. На етапі встановлення контакту важливими є доброзичливість, привітність і створення позитивного психологічного клімату; під час обговорення проблеми - аргументація, переконання та активне слухання; на етапі завершення комунікації - підбиття підсумків і визначення подальших дій.

Важливою складовою культури ділового спілкування є **культура мовлення** (рис. 3.2). Вона передбачає вміння чітко, логічно та переконливо висловлювати думки відповідно до норм літературної мови та правил мовленнєвого етикету.



Рис. 3.2. Складові культури мовлення*

Примітка. *Сформовано укладачами

Важливим компонентом культури мовлення є **мовленнєвий етикет** - система загальноприйнятих правил мовної поведінки. Він включає форми привітання, прощання, звертання, представлення, висловлення подяки, прохання, вибачення та побажання. Дотримання норм мовленнєвого етикету сприяє формуванню позитивного враження про особу, створює атмосферу взаємної поваги та підвищує ефективність професійної взаємодії.

Сучасне ділове середовище висуває високі вимоги до комунікативної компетентності фахівців, оскільки якість мовлення безпосередньо впливає на ефективність професійної діяльності та формування позитивного іміджу організації.

Важливе місце у системі ділового спілкування посідає письмова комунікація. **Ділове листування** є офіційним засобом обміну інформацією між організаціями, установами та окремими особами.

До основних видів ділових листів належать:

- *інформаційні листи* - містять відомості про події, заходи або діяльність організації;
- *листи-повідомлення* - інформують адресата про певні факти чи рішення;
- *листи-нагадування* - звертають увагу на необхідність виконання раніше узгоджених зобов'язань;
- *листи-підтвердження* - засвідчують отримання документів або згоду на співпрацю;
- *листи-відповіді* - містять реакцію на попереднє звернення;
- *супровідні листи* - надсилаються разом з іншими документами;
- *листи-запрошення* - використовуються для запрошення на зустрічі, переговори чи заходи;
- *гарантійні листи* - підтверджують виконання певних зобов'язань;
- *листи-прохання* - містять звернення щодо виконання певних дій;
- *листи-договори* - фіксують умови співробітництва між сторонами.

До основних вимог оформлення ділової кореспонденції належать дотримання встановлених реквізитів документа, чіткість і лаконічність викладу, відсутність виправлень, логічна структура тексту, коректність мовних формулювань та дотримання правил офіційно-ділового стилю.

Якість підготовки ділової кореспонденції значною мірою визначає ефективність професійної взаємодії, сприяє формуванню ділової репутації організації та забезпечує належний рівень офіційної комунікації.

Ефективне спілкування неможливе без уміння уважно слухати співрозмовника. Слухання є активним процесом сприйняття та осмислення інформації, який сприяє встановленню взаєморозуміння між учасниками комунікації.

У теорії комунікації розрізняють два основні види слухання:

- **нерефлексивне слухання** - уважне сприйняття інформації без активного втручання у висловлювання співрозмовника;
- **рефлексивне слухання** - активна взаємодія, що передбачає уточнення, перефразування, відображення емоцій та узагальнення висловленого.

Основними прийомами рефлексивного слухання є:

- *з'ясування* - постановка уточнювальних запитань для правильного розуміння інформації;
- *перефразування* - відтворення змісту висловлювання співрозмовника власними словами;
- *відображення почуттів* - вербальне відтворення емоційного стану партнера;

- *резюмування* - підсумовування основних положень розмови.

Розвинені навички слухання дозволяють уникати непорозумінь, підвищують довіру між партнерами та сприяють досягненню спільних цілей.

Поряд із мовними засобами важливу роль у процесі комунікації відіграють невербальні сигнали. Вони доповнюють словесну інформацію та нерідко передають емоційний стан, справжні наміри й ставлення людини до співрозмовника.

До основних груп **невербальних засобів** належать:

- *просодичні характеристики мовлення* (інтонація, тембр голосу, темп мовлення, сила звучання, паузи);
- *кінесичні засоби* (міміка, жести, пози);
- *проксемічні засоби* (просторова організація спілкування та дистанція між співрозмовниками).

Просодичні характеристики дозволяють передавати емоційне забарвлення повідомлення. Одна й та сама фраза залежно від інтонації може виражати згоду, сумнів, іронію, захоплення або невдоволення. Особливе значення має голос, який часто розглядають як важливу складову особистісної харизми.

Міміка є одним із найважливіших каналів невербальної інформації. За виразом обличчя можна визначити емоційний стан людини, рівень зацікавленості розмовою, ступінь довіри або напруження. Саме обличчя забезпечує постійний зворотний зв'язок між співрозмовниками.

У практиці ділового спілкування особливе значення мають окремі **групи жестів**:

- *жести відкритості* (розкриті долоні, розстібання піджака) свідчать про щирість та готовність до співпраці;
- *жести захисту* (схрещені на грудях руки, стиснуті кулаки) можуть сигналізувати про недовіру, незгоду або психологічний захист;
- *жести оцінювання та міркування* (рука біля щок, підпирання підборіддя) свідчать про зацікавленість та аналіз інформації;
- *жести сумніву та невпевненості* (потирання носа, дотик до вуха, почісування шиї) можуть вказувати на вагання або критичне ставлення до почутого;
- *жести готовності до завершення розмови* (нахил корпусу вперед, поворот тіла до виходу, зняття окулярів) сигналізують про бажання завершити контакт.

Водночас окремі жести чи мімічні реакції не слід тлумачити ізольовано. Для об'єктивної оцінки поведінки людини необхідно враховувати сукупність невербальних проявів, контекст ситуації та відповідність між словесними й невербальними повідомленнями.

Важливим компонентом невербальної комунікації є дотримання відповідної дистанції між співрозмовниками. У психології виділяють чотири основні просторові зони:

- *інтимну* (15-46 см), яка характерна для найближчих міжособистісних стосунків;

- *особисту* (46 см-1,2 м), що використовується під час дружнього та неформального спілкування;
- *соціальну* (1,2-3,6 м), характерну для більшості ділових контактів;
- *публічну* (понад 3,6 м), яка використовується під час виступів перед аудиторією.

У професійній діяльності найчастіше використовуються особиста та соціальна дистанції, які забезпечують комфортне спілкування та сприяють підтриманню ділового характеру взаємодії.

Особливості сприйняття особистого простору можуть відрізнятися залежно від культурних традицій, соціального середовища та індивідуальних характеристик людини. Тому під час міжнародного ділового спілкування важливо враховувати національні особливості комунікативної поведінки партнерів, оскільки порушення звичних просторових меж може викликати психологічний дискомфорт і негативно вплинути на результати взаємодії.

Поряд із усними формами комунікації, важливе місце у професійній діяльності займає письмове ділове спілкування, яке забезпечує офіційний обмін інформацією, документальне підтвердження домовленостей та підтримання ділових відносин між партнерами. Однією з найпоширеніших форм письмової комунікації є **ділове листування**.

Діловий лист повинен бути коротким, змістовним і зрозумілим для адресата. Його основне призначення полягає в оперативній передачі інформації, фіксації домовленостей, вирішенні організаційних питань та підтриманні професійних контактів між партнерами. Важливо, щоб зміст листа був чітким, логічним і не допускав подвійного тлумачення.

Будь-який лист варто починати зі звертання «Шановний», а у випадку професійної дружби або тривалих партнерських відносин - «Дорогий». Після звертання зазначають ім'я та по батькові або прізвище адресата із використанням прийнятих форм ввічливості («пан», «пані», «колега» тощо). Важливими елементами ділового етикету є ввічливі мовні конструкції: «будь ласка», «будьте люб'язні», «будьте ласкаві», «заздалегідь дякую», «з повагою», «до побачення», «до зустрічі». Саме вони формують доброзичливий тон спілкування та сприяють встановленню конструктивних ділових відносин.

Рекомендується не складати ділові листи в конверті більше ніж удвічі (текстом усередину). Особливо важливі документи доцільно надсилати у великих конвертах без згинання. Відповідь на отриманий лист бажано надсилати не пізніше ніж через п'ять днів. У разі затримки необхідно вибачитися перед адресатом і коротко пояснити причину несвоєчасної відповіді. Уся кореспонденція повинна бути акуратно оформлена, без виправлень, помилок і неточностей.

Перед складанням листа необхідно чітко визначити його мету та характер. Для цього доцільно з'ясувати:

- вид листа (супровідний, інформаційний, гарантійний, лист-прохання, лист-підтвердження, лист-замовлення, лист-вибачення тощо);
- чи передбачається отримання відповіді;
- наскільки зрозумілим буде зміст листа для адресата;

- чи буде лист доставлений у необхідний термін;
- які аргументи доцільно використати для досягнення поставленої мети.

Зміст листа повинен викладатися у логічній послідовності, бути стислим, переконливим і аргументованим. Діловий стиль викладу передбачає об'єктивність, точність формулювань, відсутність емоційно забарвлених висловлювань та надмірної категоричності. Тон листа має залишатися коректним і доброзичливим навіть у випадках висловлення зауважень чи претензій.

Типовий діловий лист складається із шести основних частин.

1. Заголовок.

Заголовок містить реквізити відправника: назву організації, адресу, контактні дані. Найчастіше використовуються фірмові бланки, які підкреслюють офіційний статус документа та формують корпоративний імідж організації. У міжнародному листуванні назва організації та адреса додатково зазначаються англійською мовою.

2. Дата.

Дата є обов'язковим реквізитом ділового листа. Вона забезпечує фіксацію часу створення документа та має юридичне значення. У міжнародному листуванні необхідно враховувати особливості оформлення дат у різних країнах.

3. Внутрішня адреса.

Внутрішня адреса містить назву організації або прізвище, ім'я та посаду конкретного адресата. Правильне оформлення адреси демонструє повагу до партнера та забезпечує оперативність опрацювання документа.

За потреби після адреси зазначають тему листа або посилання на попередню кореспонденцію, що дозволяє швидше зорієнтуватися в суті питання.

4. Звертання.

Звертання є важливим елементом ділового етикету. Воно створює перше враження про автора листа та визначає загальний тон подальшого спілкування. В офіційному листуванні використовують стандартні форми звертань відповідно до статусу адресата.

5. Основний текст.

Основний текст містить головну інформацію. Його доцільно будувати за схемою: вступ - виклад суті питання - аргументація - прохання, пропозиція або висновок. Така структура полегшує сприйняття інформації та підвищує ефективність комунікації.

Під час оформлення тексту слід дотримуватися таких вимог:

- використовувати офіційно-діловий стиль мовлення;
- уникати просторічних висловів та надмірних скорочень;
- чітко формулювати прохання, вимоги або пропозиції;
- використовувати загальноприйняті мовні стандарти та професійну термінологію.

6. Заключна формула ввічливості.

Завершення листа повинно відповідати характеру звертання та загальному стилю документа. Найчастіше використовуються формули: «З повагою», «Широ Ваш», «З найкращими побажаннями». Після заключної формули ставиться підпис автора із зазначенням посади, наукового ступеня чи звання (за потреби).

Якщо до листа додаються документи, після підпису зазначають інформацію про додатки із вказуванням їх кількості та обсягу.

Поряд із письмовою формою взаємодії у сучасній професійній діяльності широко використовується усна дистанційна комунікація. Найпоширенішим її видом є **телефонне спілкування**, яке дає змогу оперативно передавати інформацію, швидко узгоджувати робочі питання та підтримувати ділові контакти між партнерами.

Телефонна розмова повинна бути короткою, ввічливою та стосуватися виключно суті справи. Вважається, що оптимальна тривалість ділової телефонної розмови становить близько трьох хвилин. При цьому орієнтовний розподіл часу може бути таким:

- взаємне представлення - 20 ± 5 секунд;
- введення співрозмовника в курс справи - 40 ± 5 секунд;
- обговорення питання - 100 ± 5 секунд;
- завершення розмови - 20 ± 5 секунд.

Під час телефонного спілкування особливого значення набувають культура мовлення, чіткість дикції, темп розмови та інтонація. Оскільки співрозмовники не бачать один одного, саме голос стає головним засобом формування враження про людину та організацію.

Представляючись телефоном, необхідно чітко назвати своє прізвище, ім'я, по батькові, посаду та організацію. Відповідаючи на дзвінок, працівник повинен привітатися і назвати установу або підприємство. Саме перші слова формують у співрозмовника уявлення про рівень професіоналізму організації та якість обслуговування.

Ефективність телефонної комунікації значною мірою залежить від дотримання правил телефонного етикету. До основних із них належать:

- уважне ставлення до співрозмовника;
- недопущення сторонніх розмов під час дзвінка;
- використання ввічливих формул спілкування;
- недопущення перебивання співрозмовника;
- дотримання конфіденційності інформації.

Якщо телефонний зв'язок випадково перервався, передзвонює той, хто був ініціатором дзвінка.

Під час телефонної розмови доцільно враховувати певні психологічні особливості сприйняття інформації. Зокрема:

- важливу інформацію бажано повторювати двічі;
- цифри, адреси, прізвища необхідно вимовляти чітко й повільно;
- після важливих повідомлень доцільно робити короткі паузи;
- негативну інформацію слід повідомляти спокійним і врівноваженим тоном.

Підготовка до важливої телефонної розмови передбачає попереднє продумування її структури, аргументів та можливих запитань співрозмовника. Доцільно заздалегідь сформулювати основну мету дзвінка та очікуваний результат спілкування.

Зразкова модель телефонної бесіди повинна враховувати психологічні особливості співрозмовника, його професійні інтереси, рівень зацікавленості та можливу реакцію на запропоновану інформацію. Як і в будь-якому виді ділового спілкування, значною мірою результат телефонної комунікації залежить від емоційного тону розмови, уміння підтримувати доброзичливу атмосферу та створювати умови для взаєморозуміння між партнерами.

У системі усної ділової комунікації важливе місце посідають також форми публічного мовлення, які передбачають виступ перед аудиторією та вимагають від мовця не лише інформування, а й уміння впливати на слухачів.

Публічний виступ – це усне монологічне висловлення з метою досягнення впливу на аудиторію. У сфері ділового спілкування найбільш часто використовуються такі жанри, як доповідь, інформаційна, привітальна і торгова промова. Публічний виступ є важливим інструментом професійної діяльності керівників, менеджерів, викладачів, підприємців та інших фахівців, оскільки дає можливість не лише передавати інформацію, а й формувати громадську думку, переконувати слухачів, мотивувати їх до певних дій та створювати позитивний імідж організації чи особистості.

У сучасних умовах публічний виступ розглядається як складний комунікативний процес, який поєднує вербальні та невербальні засоби впливу, вимагає високого рівня комунікативної компетентності, психологічної підготовки та володіння технікою мовлення.

В основі класичної схеми ораторського мистецтва лежить п'ять етапів:

1. добір необхідного матеріалу, змісту публічного виступу (*inventio* - «винахід»);
2. складання плану, розподіл зібраного матеріалу в необхідній логічній послідовності (*dispositio* - «розташування»);
3. словесне оформлення та літературна обробка промови (*elocutio*);
4. запам'ятовування тексту (*memoria* - «пам'ять»);
5. проголошення промови (*pronuntiatio*).

Класична риторика розглядала ці етапи як взаємопов'язані складові єдиного процесу підготовки виступу. Недостатня увага хоча б до одного з них може негативно вплинути на загальне сприйняття промови аудиторією.

В ораторській діяльності виділяють три основні етапи: докомунікативний, комунікативний і посткомунікативний.

Докомунікативний етап включає:

1. Визначення теми і мети виступу.
2. Оцінку аудиторії й обстановки.
3. Добір матеріалу.
4. Створення тексту.
5. Репетицію.

Саме на цьому етапі формується зміст майбутньої промови, визначається її структура, підбираються аргументи, фактичний матеріал та приклади. Практика свідчить, що якість підготовки виступу значною мірою визначає його успішність.

Комунікативний етап складається з:

1. Проголошення промови.
2. Відповідей на запитання.
3. Ведення полеміки.

Під час безпосереднього контакту з аудиторією особливого значення набувають техніка мовлення, культура поведінки оратора, уміння підтримувати увагу слухачів, реагувати на їхні запитання та керувати перебігом комунікації.

Посткомунікативний етап включає аналіз промови.

Після завершення виступу доцільно оцінити ступінь досягнення поставленої мети, реакцію аудиторії, сильні та слабкі сторони виступу. Такий аналіз сприяє вдосконаленню ораторської майстерності та розвитку професійної комунікативної компетентності.

Розглянемо більш детально складові першого, докомунікативного етапу.

1. Визначення теми і мети виступу. Антична риторика винятково велике значення надавала підготовці публічного виступу. Давньогрецькі оратори вважали, що успіх промови залежить насамперед від ретельності її попереднього опрацювання. Недарма про виступи Демосфена говорили, що вони «промащені олією нічної лампади», тобто створені завдяки наполегливій праці та тривалій підготовці.

Підготовка до будь-якого ораторського монологу починається з визначення його теми і мети. Тему визначає або сам автор, або особи чи організації, які запрошують його до виступу. Назва виступу повинна бути зрозумілою, конкретною, лаконічною та відображати основний зміст повідомлення. Водночас вона має викликати інтерес аудиторії та спонукати слухачів до активного сприйняття інформації.

Обираючи тему, необхідно враховувати актуальність проблеми, рівень її суспільної значущості, інтереси та потреби цільової аудиторії. Вдалих вибір теми значною мірою визначає успіх майбутнього виступу.

Не менш важливим є чітке формулювання мети виступу. У риторичі традиційно виділяють кілька основних цілей публічного виступу:

- інформування слухачів про певні факти, події або явища;
- переконання аудиторії у правильності певних поглядів чи рішень;
- мотивування до конкретних дій;
- формування ставлення до певної проблеми;
- розважання та підтримання позитивного емоційного настрою.

На практиці зазначені цілі часто поєднуються. Наприклад, доповідь може одночасно інформувати слухачів, переконувати їх у доцільності запропонованих рішень та мотивувати до подальших дій.

2. Оцінка аудиторії й обстановки. Однією з найважливіших умов успішного виступу є глибоке розуміння особливостей аудиторії. Підготовка промови повинна здійснюватися з урахуванням характеристик майбутніх слухачів, їхніх інтересів, очікувань та рівня підготовки.

Для цього доцільно враховувати такі характеристики аудиторії:

- рівень освіти;
- професійну підготовку;
- вік і стать слухачів;

- соціальний статус;
- коло професійних та особистих інтересів;
- ставлення до теми виступу;
- ставлення до самого оратора.

Хайнц Леммерман [134] рекомендував ораторові ще до початку виступу «поставити себе на місце слухачів» та подивитися на проблему їхніми очима. Такий підхід дозволяє краще прогнозувати реакцію аудиторії та добирати найбільш ефективні аргументи.

Особливу увагу необхідно приділяти характеру аудиторії. Однорідна (гомогенна) аудиторія, до складу якої входять особи зі схожими інтересами, професійною підготовкою чи соціальним статусом, зазвичай легше сприймає інформацію. У такому випадку доповідач може використовувати спеціальну термінологію та більш складні аргументи.

Натомість неоднорідна (гетерогенна) аудиторія потребує використання доступнішої мови, більшої кількості прикладів, пояснень та наочних матеріалів. Оратор має прагнути знайти теми й аргументи, які будуть зрозумілими та цікавими для більшості присутніх.

Важливим чинником є також чисельність аудиторії. Чим більшою є кількість слухачів, тим лаконічнішою, образнішою та емоційнішою повинна бути промова. Для великих аудиторій рекомендується використовувати приклади, аналогії, риторичні запитання та інші засоби підтримання уваги.

Крім особливостей аудиторії, необхідно враховувати й умови проведення виступу: розмір приміщення, наявність технічних засобів, мікрофона, мультимедійного обладнання, розташування слухачів, рівень освітлення та акустичні характеристики залу. Усі ці чинники можуть суттєво впливати на ефективність комунікації між оратором та аудиторією.

Поряд із появою Інтернету сформувалися нові форми ділового спілкування, які стали невід'ємною частиною сучасної професійної діяльності. До них належать електронна пошта, чати, телеконференції та інші цифрові засоби комунікації, що забезпечують дистанційну взаємодію між учасниками.

Найбільш інтерактивними формами є чати та інші засоби онлайн-спілкування, які передбачають обмін інформацією в режимі реального часу. Менш інтерактивними є електронна пошта та телеконференції, що характеризуються відкладеним характером відповіді. Водночас саме електронна пошта залишається ключовим інструментом ділового менеджера, оскільки забезпечує офіційність, документальність та фіксацію управлінських рішень.

Електронне листування має як спільні риси з класичним діловим листуванням, так і специфічні особливості, зумовлені цифровим середовищем. Відсутність невербальних засобів комунікації, можливість пересилання інформації третім особам та тривале зберігання листів визначають підвищені вимоги до культури письмового спілкування.

Під час підготовки електронних повідомлень слід дотримуватися лаконічності, чіткості та логічної послідовності викладу. Інформація має бути структурованою, поданою короткими реченнями та абзацами, кожен з яких містить завершену думку.

Важливою складовою є мовна культура. Електронні листи повинні бути граматично та орфографічно правильними, відповідати офіційно-діловому стилю та не містити розмовної лексики, жаргонізмів чи емоційно забарвлених висловів.

Особливу увагу слід приділяти етичним нормам електронного листування. Не рекомендується використовувати неформальні скорочення, смайли, надмірні знаки оклику або великі літери для виділення тексту, оскільки це знижує рівень професійності повідомлення. Також недопустимими є жарти та іронічні висловлювання, які можуть бути неправильно інтерпретовані.

Електронний лист обов'язково повинен містити тему повідомлення, яка відображає його зміст, а також підпис із зазначенням імені, посади, організації та контактних даних відправника. Це формує професійний імідж та забезпечує зворотний зв'язок.

До основних правил використання електронної пошти в ділових ситуаціях належать:

- пишіть коротко, чітко і зрозуміло, використовуючи логічну послідовність викладу;
- перевіряйте правильність орфографії та граматики;
- не виправляйте помилки у чужих листах;
- уникайте жартів, іронії та двозначних висловів;
- використовуйте зручне для читання форматування тексту;
- застосовуйте як малі, так і великі літери відповідно до норм письма;
- уникайте використання великих літер для емоційного виділення;
- використовуйте офіційні форми звертання;
- уникайте неформальних скорочень і «смайликів»;
- обов'язково підписуйте електронні листи;
- не надсилайте великі вкладення без попереднього узгодження;
- надсилайте повідомлення лише тим адресатам, для яких вони призначені;
- не передавайте конфіденційну інформацію без потреби;
- не переглядайте чужу електронну пошту без дозволу;
- завжди вказуйте тему листа;
- перевіряйте правильність адреси перед відправленням;
- не надсилайте листи у стані емоційного напруження;
- чітко зазначайте, чи очікується відповідь;
- своєчасно відповідайте на отримані повідомлення;
- не надсилайте спам.

Важливим є також дотримання інформаційної безпеки, що передбачає захист персональних і службових даних, уникнення передачі паролів та використання безпечних каналів зв'язку.

Поширення цифрових технологій, а особливо досвід, набутий під час пандемії COVID-19, сприяли переходу до онлайн-форматів роботи. Це включає використання відеоконференцій, електронного документообігу та дистанційних форм взаємодії, які стали постійною складовою сучасної професійної діяльності.

Етика онлайн-спілкування передбачає три основні етапи (рис. 3.3).

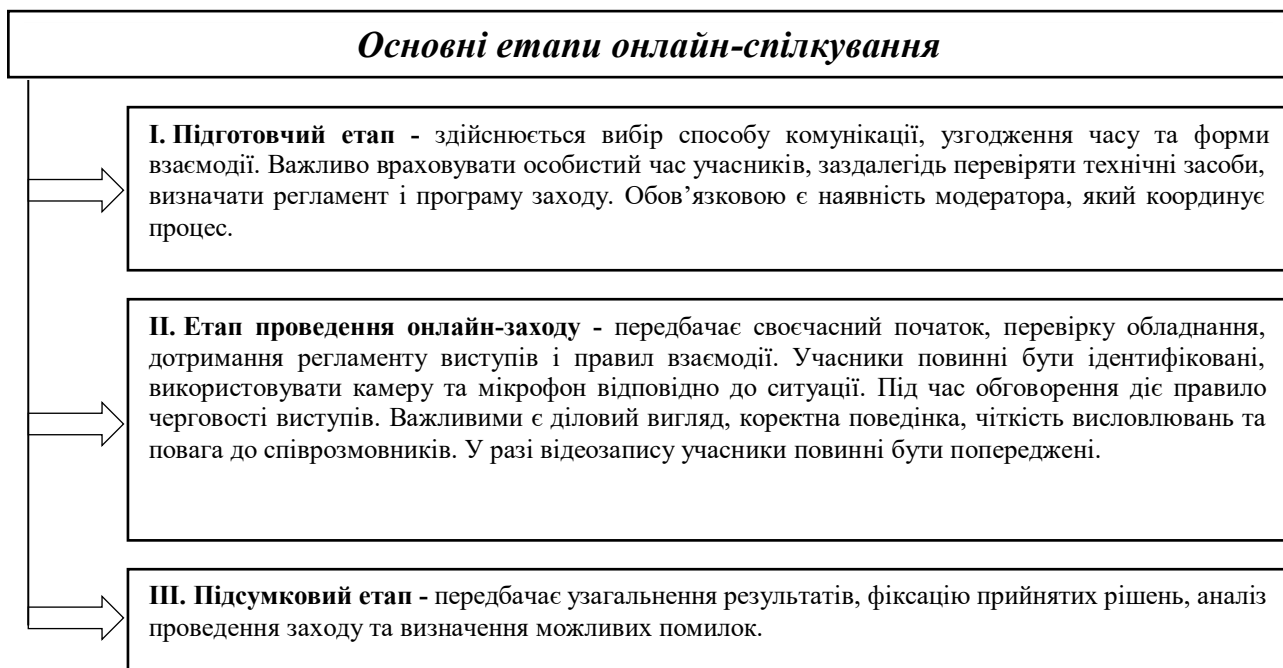


Рис. 3.3. Характерні особливості етапів онлайн-спілкування*

Примітка. *Сформовано укладачами

До найпоширеніших помилок онлайн-комунікації належать: текстова переписка під час переговорів, сторонні звуки та повідомлення, розмови телефоном під час заходу, ігнорування режимів звуку, недотримання етикету дзвінків, а також порушення робочого часу при обговоренні ділових питань.

Загальні рекомендації для організаторів, модераторів і учасників онлайн-заходів передбачають узгоджену роботу всіх сторін, дотримання ввічливості, своєчасну підготовку матеріалів, контроль таймінгу та відповідальне ставлення до комунікаційного процесу. Модератор забезпечує порядок виступів і дотримання регламенту, а учасники повинні надавати перевірену інформацію, аргументовано викладати власну позицію та дотримуватися правил професійної поведінки.

Важливою складовою сучасної дистанційної комунікації є дотримання норм **мережевого етикету (нетикету)**. Нетикет (від англ. *net* – мережа та *etiquette* – етикет) - це сукупність моральних, етичних і комунікативних норм поведінки в цифровому середовищі. Його призначення полягає у забезпеченні ефективної, безпечної та конструктивної взаємодії між користувачами інформаційно-комунікаційних технологій.

Необхідність дотримання нетикету зумовлена особливостями онлайн-спілкування. На відміну від безпосередньої комунікації, учасники цифрової взаємодії позбавлені можливості сприймати міміку, жести, інтонацію та інші невербальні сигнали. Унаслідок цього навіть нейтральне повідомлення може бути неправильно витлумачене, що підвищує ризик виникнення конфліктів і непорозумінь.

Основними принципами мережевого етикету є:

- повага до співрозмовника та його особистого простору;
- дотримання загальноприйнятих норм ввічливості й толерантності;

- відповідальність за поширення інформації та перевірка її достовірності;
- недопущення образ, дискримінаційних висловлювань і конфліктної поведінки;
- дотримання конфіденційності та захист персональних даних;
- повага до авторського права під час використання цифрового контенту;
- раціональне використання часу та інформаційних ресурсів інших користувачів.

Особливого значення нетикет набуває у соціальних мережах, месенджерах і професійних онлайн-спільнотах. У таких середовищах рекомендується узгоджувати час дзвінків і відеозустрічей, не поширювати неперевірену інформацію, уникати надмірного використання сленгу, емодзі та скорочень у професійному спілкуванні, а також утримуватися від публікації матеріалів, що можуть зашкодити репутації інших осіб.

Дотримання принципів нетикету сприяє формуванню позитивного цифрового іміджу особистості та організації, підвищує ефективність комунікації, зміцнює довіру між учасниками взаємодії та забезпечує комфортне функціонування професійних онлайн-спільнот.

1.3.3. Імідж ділової людини. Основні правила формування позитивного іміджу

У сучасному діловому середовищі важливим чинником професійного та організаційного успіху є позитивний імідж. В умовах зростання конкуренції саме сприйняття людини, організації, товару чи бренду значною мірою визначає рівень довіри з боку клієнтів, партнерів, працівників та громадськості. Тому формування позитивного образу є невід'ємною складовою ефективної професійної діяльності та управління.

Термін «**імідж**» походить від англійського слова *image* - образ. У широкому розумінні імідж являє собою цілеспрямовано сформоване або стихійно створене уявлення про особу, організацію, товар чи послугу, яке складається у свідомості інших людей. Він формується під впливом зовнішнього вигляду, особливостей поведінки, стилю спілкування, професійної компетентності, моральних якостей та результатів діяльності.

У психології імідж розглядається як емоційно забарвлений образ, що виникає в суспільній свідомості та відображає певні соціальні очікування. Формування такого образу може відбуватися як природним шляхом у процесі взаємодії з людиною чи організацією, так і в результаті спеціально організованої діяльності. Відомий американський соціолог Ервінг Гофман пов'язував процес створення іміджу з управлінням враженнями («мистецтво керування враженнями»), наголошуючи, що людина свідомо або несвідомо демонструє певні характеристики своєї особистості для формування бажаного сприйняття з боку оточення, свого образу в очах інших, використовуючи зовнішність, поведінку та комунікацію для досягнення бажаного соціального ефекту [128].

Залежно від об'єкта сприйняття розрізняють особистісний, професійний, корпоративний та товарний імідж. *Особистісний імідж* характеризує уявлення про конкретну людину, *професійний* - відображає її сприйняття як фахівця певної

галузі, *корпоративний* - формує образ організації в очах різних груп громадськості, а товарний імідж визначає ставлення споживачів до продукції чи послуг.

Формування іміджу відбувається під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх належать:

- зовнішній вигляд людини;
- культура поведінки;
- манера спілкування;
- міміка, жести та інші невербальні засоби комунікації.

Внутрішні чинники охоплюють:

- особистісні якості;
- систему цінностей;
- рівень професійної підготовки;
- комунікативні здібності;
- емоційну рівноваженість;
- здатність до ефективної взаємодії з іншими людьми.

Особливу роль відіграють морально-етичні характеристики, серед яких чесність, порядність, відповідальність, повага до оточення та дотримання професійної етики.

Поряд із поняттям іміджу в теорії менеджменту та бізнес-комунікацій широко використовуються поняття «**репутація**» та «**гудвіл**». Незважаючи на певну схожість, вони мають різний зміст.

Репутація є стійкою суспільною оцінкою особи або організації, яка формується протягом тривалого часу на основі реальних результатів діяльності, виконання взятих зобов'язань, професійної поведінки та взаємовідносин із партнерами, клієнтами й працівниками. На відміну від іміджу, який може бути сформований досить швидко за допомогою комунікаційних інструментів, репутація створюється поступово та потребує постійного підтвердження практичними результатами.

Ще одним важливим поняттям є **гудвіл** (англ. *goodwill* - добре ім'я, добра воля). У сучасній економіці гудвіл розглядається як сукупність нематеріальних активів підприємства, що забезпечують йому додаткову ринкову цінність. До таких активів належать ділова репутація, впізнаваність бренду, довіра клієнтів, професійна компетентність персоналу, ефективні партнерські зв'язки, патенти, авторські права, ноу-хау та інші інтелектуальні ресурси. Саме ці чинники значною мірою визначають інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність сучасних організацій.

Таким чином, імідж, репутація та гудвіл є взаємопов'язаними складовими професійного й організаційного успіху. Позитивний імідж створює сприятливе перше враження, репутація зміцнює довіру завдяки реальним результатам діяльності, а гудвіл відображає накопичену цінність нематеріальних активів організації чи особистості.

Важливою складовою успішної діяльності організації є **корпоративний імідж**, який відображає загальне уявлення громадськості про підприємство, його цінності, принципи діяльності та соціальну роль. Корпоративний імідж

формується під впливом багатьох чинників і виступає важливим інструментом забезпечення конкурентних переваг.

Корпоративний імідж охоплює не лише зовнішні атрибути організації, а й особливості її функціонування, стиль управління, якість продукції чи послуг, корпоративну культуру та систему взаємовідносин із зацікавленими сторонами. Він є результатом тривалого процесу взаємодії організації із зовнішнім і внутрішнім середовищем.

Основою корпоративного іміджу виступають місія, стратегічні цілі та цінності організації. Саме вони визначають принципи діяльності підприємства, його ставлення до працівників, клієнтів, партнерів і суспільства. Важливе значення мають також якість продукції чи послуг, рівень обслуговування, дотримання етичних стандартів та соціальна відповідальність бізнесу.

Суттєвий вплив на формування корпоративного іміджу справляють елементи фірмового стилю: назва організації, логотип, корпоративна символіка, рекламні матеріали, офіційний вебсайт, ділова документація, оформлення приміщень та інші засоби візуальної ідентифікації. Вони забезпечують впізнаваність організації та формують її цілісний образ у свідомості громадськості.

Водночас визначальним чинником корпоративного іміджу залишаються працівники організації. Саме через їхню поведінку, професіоналізм, культуру спілкування та ставлення до виконання службових обов'язків формується громадська думка про підприємство. Кожен працівник є своєрідним представником організації та безпосередньо впливає на її сприйняття клієнтами й партнерами.

Підтримання позитивного корпоративного іміджу потребує постійної роботи щодо вдосконалення внутрішніх комунікацій, розвитку корпоративної культури, підвищення якості продукції та послуг, а також своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища. У разі виникнення кризових ситуацій особливого значення набуває корекція іміджу, що передбачає комплекс заходів, спрямованих на відновлення довіри та зміцнення репутації організації.

Корпоративний імідж значною мірою залежить від іміджу працівників, особливо керівників і фахівців, які представляють організацію в професійному середовищі. Саме тому важливого значення набуває формування позитивного іміджу ділової людини.

Імідж ділової людини являє собою цілісне уявлення про особу як професіонала, яке формується на основі її компетентності, моральних якостей, культури поведінки, стилю спілкування та зовнішнього вигляду. Він впливає на ефективність професійної діяльності, кар'єрне зростання, рівень довіри з боку колег, керівництва, партнерів і клієнтів.

Основою формування позитивного іміджу є адекватна самооцінка особистості. Реалістичне усвідомлення власних можливостей, сильних сторін і напрямів розвитку сприяє впевненій поведінці та конструктивній взаємодії з оточенням. Водночас як занижена, так і завищена самооцінка можуть негативно впливати на професійну діяльність та міжособистісні відносини.

Важливою складовою іміджу ділової людини є *професійна компетентність*. Вона проявляється у високому рівні знань, умінь і навичок, здатності приймати обґрунтовані рішення, відповідально виконувати професійні обов'язки та постійно вдосконалювати власний фаховий рівень.

Не менш важливу роль відіграє *культура ділового спілкування* - уміння чітко висловлювати свої думки, вести переговори, конструктивно розв'язувати конфлікти, підтримувати професійні контакти та працювати в команді є необхідними складовими позитивного професійного образу. Формування іміджу неможливе без дотримання морально-етичних норм. Чесність, відповідальність, порядність, повага до інших людей, дотримання слова та професійної етики створюють основу довіри й авторитету в професійному середовищі.

Важливим компонентом іміджу є зовнішній вигляд. Охайність, доречність одягу, відповідність діловому стилю, культура поведінки та володіння невербальними засобами комунікації сприяють створенню позитивного першого враження та підсилюють професійний авторитет.

Суттєве значення мають також особистісні якості, серед яких ініціативність, самостійність, цілеспрямованість, підприємливість, наполегливість, готовність до прийняття відповідальних рішень, творчий підхід до розв'язання проблем і здатність адаптуватися до змін. Саме поєднання професійної компетентності, моральної зрілості, культури спілкування та відповідальної поведінки створює основу для формування стійкого позитивного іміджу ділової людини.

Особливе значення у формуванні корпоративного іміджу має особистість керівника. Саме керівник уособлює організацію в очах працівників, партнерів, клієнтів та громадськості, тому його професійна репутація, стиль поведінки та культура спілкування значною мірою впливають на сприйняття підприємства загалом.

Імідж керівника формується під впливом комплексу особистісних, професійних та морально-етичних характеристик. Важливими складовими такого іміджу є професійна компетентність, інтелектуальний потенціал, моральна відповідальність, здатність приймати рішення, емоційна врівноваженість, лідерські якості, комунікабельність та зовнішня культура поведінки.

Успішний керівник повинен не лише володіти спеціальними знаннями та управлінськими навичками, а й бути прикладом дотримання етичних норм і професійних стандартів. Працівники оцінюють керівника насамперед через його ставлення до людей, уміння організовувати роботу, справедливість у прийнятті рішень та здатність відповідати за результати діяльності колективу.

Важливу роль у формуванні позитивного іміджу керівника відіграють його організаторські здібності. До них належать:

- уміння швидко встановлювати та підтримувати ефективні комунікації;
- здатність об'єктивно оцінювати ситуацію та приймати обґрунтовані рішення;
- готовність знаходити нові підходи до розв'язання проблем;
- уміння об'єднувати колектив навколо спільних цілей;
- здатність мотивувати працівників і сприяти їх професійному розвитку.

Однією з найважливіших характеристик сучасного керівника є лідерство. Лідерський авторитет ґрунтується не лише на посадових повноваженнях, а й на довірі колективу. Тому керівник має формувати репутацію компетентної, надійної та відповідальної особи, здатної брати на себе відповідальність за прийняті рішення та ефективно діяти в складних ситуаціях.

Ефективне управління передбачає також глибоке розуміння психологічних особливостей працівників. Керівник повинен вміти оцінювати потенціал членів колективу, прогнозувати перспективи їхнього професійного розвитку, враховувати індивідуальні потреби та мотиви поведінки. Це сприяє створенню сприятливого морально-психологічного клімату та підвищує ефективність спільної діяльності.

У процесі виконання управлінських функцій керівник одночасно виступає організатором, координатором, наставником, консультантом, комунікатором і представником організації у зовнішньому середовищі. Саме тому його особистий імідж безпосередньо впливає на формування корпоративної культури та загального авторитету організації.

Важливою умовою професійного успіху керівника є здатність виробити власний ефективний стиль управління. Стиль керівництва формується під впливом особистісних якостей, професійного досвіду, управлінських знань та особливостей колективу. Водночас він повинен залишатися гнучким і відповідати конкретним умовам діяльності організації.

Позитивний вплив керівника на колектив забезпечують такі якості, як принциповість, відповідальність, справедливість, вимогливість, доброзичливість, уважність до працівників, культура спілкування та здатність підтримувати атмосферу взаємної поваги. Поєднання цих характеристик сприяє зміцненню довіри, розвитку корпоративної культури та підвищенню ефективності діяльності організації.

Сучасний керівник повинен постійно працювати над власним професійним і особистісним розвитком. Важливими рисами управлінця є стратегічне мислення, інноваційність, готовність до змін, ініціативність, стресостійкість, здатність працювати в команді та вміння прогнозувати наслідки управлінських рішень. Саме сукупність цих якостей формує авторитет керівника та забезпечує його успішну професійну діяльність.

Однією з важливих складових позитивного іміджу ділової людини є її зовнішній вигляд. Саме він формує перше враження про особу, підкреслює професійний статус, рівень культури, ставлення до себе та оточуючих. У діловому середовищі одяг виконує не лише естетичну, а й комунікативну функцію, оскільки впливає на сприйняття компетентності, надійності та відповідальності фахівця.

Зовнішній образ формується під впливом багатьох складових, серед яких:

- одяг;
- зачіска;
- доглянутість шкіри та рук;
- макіяж;
- взуття;

- аксесуари;
- постава та манера триматися.

Проте визначальне місце серед цих компонентів посідає саме одяг. Він підкреслює індивідуальність людини, демонструє її ставлення до професійної діяльності, відображає рівень загальної культури та соціального статусу. Водночас у діловому середовищі зовнішній вигляд не повинен використовуватися як засіб демонстрації матеріальної переваги чи надмірної розкоші. Основним завданням ділового одягу є створення враження професіоналізму, впевненості, надійності та поваги до співрозмовників.

Службова діяльність передбачає дотримання певних вимог до зовнішнього вигляду працівника. Саме тому в сучасній практиці сформувалося поняття **ділового стилю одягу**, який поєднує елегантність, стриманість і відповідність професійному середовищу. Незважаючи на вплив модних тенденцій, діловий стиль залишається достатньо консервативним, оскільки його головною функцією є забезпечення позитивного професійного сприйняття особистості.

Під час формування ділового гардероба доцільно дотримуватися таких принципів:

- єдності стилю всіх елементів одягу;
- відповідності одягу характеру заходу та службовій ситуації;
- гармонійного поєднання кольорів;
- помірності у використанні декоративних елементів;
- узгодженості фактур тканин;
- відповідності аксесуарів загальному стилю;
- охайності та акуратності зовнішнього вигляду.

Одним із поширених правил ділового стилю є так зване **«правило трьох кольорів»**, відповідно до якого в одному образі не рекомендується використовувати надто багато кольорових акцентів. Перевага надається стриманій кольоровій гамі, яка сприяє створенню цілісного та професійного образу.

Головним критерієм ділового одягу є його охайність. Чистий, випрасуваний та акуратний одяг формує уявлення про людину як про організованого, дисциплінованого та відповідального фахівця. Недбалість у зовнішньому вигляді нерідко переноситься оточенням і на оцінку професійних якостей особистості.

Особливу роль у створенні ділового образу відіграють аксесуари. Годинник, окуляри, ручка, портфель або ділова сумка повинні гармонійно доповнювати загальний стиль. Їх призначення полягає не стільки у демонстрації статусу, скільки у підкресленні професійності та доброго смаку власника.

Психологи наголошують, що перше враження про людину формується протягом дуже короткого часу. Значна частина інформації про співрозмовника сприймається саме через його зовнішній вигляд. Саме тому увага до одягу та культури зовнішнього вигляду є важливою умовою успішної професійної взаємодії.

Вимоги до одягу ділового чоловіка. Традиційний чоловічий діловий стиль базується на принципах стриманості, елегантності та функціональності. Його

основне завдання полягає у створенні образу людини, яка викликає довіру, демонструє впевненість у собі та професійну компетентність.

Основою чоловічого ділового гардероба є костюм. Саме він визначає загальне враження про зовнішній вигляд і виступає центральним елементом ділового образу.

Під час вибору костюма рекомендується враховувати такі вимоги:

- перевагу слід надавати класичним моделям;
- найбільш доречними є темно-синій, сірий та темно-сірий кольори;
- чорний костюм використовується переважно для особливо урочистих або офіційних заходів;
- костюм має відповідати сезону та кліматичним умовам.

Важливим елементом чоловічого ділового образу є сорочка. Найбільш універсальним варіантом вважається біла сорочка, яка поєднується практично з будь-яким костюмом. Також допускаються світлі відтінки блакитного, кремового чи сірого кольорів.

Під час добору сорочки доцільно дотримуватися таких правил:

- чим темніший костюм, тим світлішою повинна бути сорочка;
- не рекомендується поєднувати картату сорочку з костюмом у смужку та навпаки;
- строкаті сорочки менш доречні для офіційного ділового спілкування;
- манжети сорочки повинні виступати з-під рукавів піджака приблизно на 1-2 см.

Особливе значення має краватка, яка завершує формування ділового образу.

Під час її вибору рекомендується:

- узгоджувати колір краватки з кольором костюма та сорочки;
- надавати перевагу стриманим кольорам і класичним візерункам;
- уникати надто яскравих або екстравагантних моделей;
- стежити за акуратністю вузла;
- добирати довжину краватки таким чином, щоб її кінець досягав верхньої лінії ремня.

Для офіційних зустрічей і переговорів найчастіше рекомендують краватки темно-синього, бордового, сіро-синього або темно-червоного кольорів, які сприяють створенню атмосфери ділової взаємодії.

Не менш важливим компонентом ділового стилю є взуття.

Основні вимоги до нього такі:

- класичний фасон;
- висока якість матеріалів;
- охайний зовнішній вигляд;
- відповідність кольору костюму;
- постійна доглянутість і чистота.

Найбільш універсальним вважається чорне взуття, яке поєднується практично з будь-яким діловим костюмом. Коричневі моделі доречні переважно зі світлішими відтінками одягу.

Завершальним елементом чоловічого гардероба є шкарпетки, які мають гармоніювати із загальною кольоровою гамою одягу. Традиційно їх добирають темнішими за штани або в тон до них.

Особливості ділового стилю жінки. Сучасний жіночий діловий стиль характеризується більшою різноманітністю фасонів, кольорів та дизайнерських рішень порівняно з чоловічим одягом. Проте його основними принципами залишаються елегантність, стриманість, охайність та відповідність професійній ситуації.

Позитивне враження про ділову жінку формують:

- якісний та елегантний одяг;
- охайна зачіска;
- помірний макіяж;
- гармонійно підібрані аксесуари;
- доглянутість та акуратність зовнішнього вигляду.

Основу гардероба сучасної ділової жінки становлять класичні елементи одягу, які відповідають вимогам професійного середовища. До них належать ділові костюми, жакети, спідниці, сукні стриманого фасону, блузи, класичні брюки, верхній одяг ділового стилю та закрите взуття. Вибір конкретних елементів залежить від корпоративної культури організації, посади працівниці та характеру професійної діяльності.

Важливою вимогою до ділового одягу є його стриманість і функціональність. Одяг не повинен відволікати увагу від професійних якостей людини або створювати враження надмірної демонстративності. Саме тому перевага надається класичним силуетам, помірній кольоровій гамі та якісним матеріалам. Діловий стиль передбачає охайність, елегантність і відповідність ситуації, а не прагнення привернути увагу за допомогою яскравих або надто відвертих елементів одягу.

Під час вибору суконь і спідниць рекомендується дотримуватися помірної довжини та класичного крою. Надмірно короткі моделі, глибокі вирізи, прозорі тканини або занадто обтісні фасони не відповідають вимогам ділового етикету. Оптимальним вважається одяг, який забезпечує комфорт, свободу рухів і водночас підкреслює професійний статус жінки.

У сучасному діловому середовищі широко використовуються як костюми зі спідницею, так і брючні костюми. Останні стали повноцінним елементом ділового гардероба і є доречними в більшості професійних ситуацій. Водночас для офіційних переговорів, представницьких заходів або урочистих подій доцільно враховувати вимоги корпоративного протоколу та особливості ділової культури конкретної організації.

Особливу увагу слід приділяти кольоровій гамі одягу. У діловому середовищі традиційно переважають нейтральні та стримані кольори: темно-синій, сірий, графітовий, бежевий, коричневий, бордовий, молочний. Яскраві кольори можуть використовуватися як акценти, однак не повинні домінувати в образі. Важливо також дотримуватися гармонійного поєднання кольорів та уникати надмірної строкатості.

Невід'ємною складовою ділового образу є аксесуари. Вони покликані доповнювати зовнішній вигляд, підкреслювати індивідуальність і статус, але не привертати до себе надмірної уваги. Доцільними вважаються елегантні прикраси стриманого дизайну, класичний годинник, якісна сумка, органайзер або візитниця. При цьому важливо дотримуватися принципу помірності: велика кількість прикрас або надмірно масивні аксесуари можуть створювати враження несмаку та відволікати від професійного спілкування.

Вибір взуття також має відповідати вимогам ділового стилю. Перевага надається класичним моделям закритого типу з помірною висотою підборів або на низькому ході. Взуття повинно бути зручним, охайним, якісним і гармонійно поєднуватися з іншими елементами гардероба.

Важливу роль у формуванні позитивного іміджу відіграють зачіска та макіяж. Ділова зачіска має бути акуратною та доглянутою, а макіяж - стриманим і природним. Їхнє призначення полягає не у створенні яскравого образу, а в підкресленні охайності, впевненості та професійності.

Діловий одяг є важливим інструментом формування позитивного іміджу особистості. Він виконує не лише естетичну функцію, а й виступає засобом професійної комунікації, впливаючи на рівень довіри, авторитету та ефективності ділової взаємодії.

Логічним продовженням формування професійного образу є використання візитної картки як одного з традиційних атрибутів ділового спілкування [105]. Візитівка не лише містить контактну інформацію про власника, а й виконує представницьку функцію, сприяючи формуванню позитивного першого враження, встановленню нових контактів та підтриманню ділових взаємин. У сучасному бізнес-середовищі візитна картка є невід'ємним атрибутом професійної комунікації та важливим засобом самопрезентації.

Візитна картка (візитівка) - це друкований носій інформації, який містить відомості про особу або організацію та використовується для обміну контактними даними під час ділового спілкування. Її значення виходить далеко за межі простої передачі контактів. Якісно оформлена візитівка підкреслює професіоналізм, статус, корпоративну культуру та сприяє зміцненню ділової репутації.

У практиці ділового спілкування візитівки використовуються для:

- представлення себе та своєї організації під час знайомства;
- встановлення нових професійних контактів;
- підтримання партнерських відносин;
- нагадування про себе після проведених переговорів чи зустрічей;
- супроводу ділових подарунків, сувенірів, квітів;
- висловлення подяки, привітання або співчуття.

Залежно від призначення розрізняють кілька видів візитних карток (табл. 3.5).

Незалежно від виду, візитівка виконує не лише інформаційну, а й іміджеву функцію. Якісне оформлення, грамотне розміщення реквізитів, дотримання корпоративного стилю та правил ділового етикету під час обміну візитівками

сприяють формуванню позитивного першого враження, зміцненню професійних контактів і розвитку ділових відносин.

Таблиця 3.5. Характеристика основних видів візитівок у діловому спілкуванні*

Вид візитівки	Характеристика	Основні реквізити	Призначення та особливості використання
Особиста візитівка	Використовується для представлення конкретної особи без акценту на її службовому статусі. Має більш персональний характер і може застосовуватися як у приватному, так і в напівофіційному спілкуванні.	Ім'я та прізвище власника, номер телефону, адреса електронної пошти, за потреби – особистий вебсайт або профіль у професійних мережах.	Сприяє встановленню та підтриманню особистих контактів, використовується під час знайомств, професійних зустрічей, конференцій, громадських заходів та неформального спілкування.
Ділова візитівка	Найпоширеніший вид візитної картки у професійній діяльності. Відображає не лише особу, а й її місце в організаційній структурі підприємства.	Ім'я та прізвище, посада, назва організації, поштова адреса, службові телефони, електронна пошта, офіційний вебсайт, інші засоби ділового зв'язку.	Використовується під час ділових переговорів, офіційних зустрічей, презентацій, конференцій та інших професійних заходів. Сприяє налагодженню партнерських відносин, обміну контактною інформацією та формуванню професійного іміджу власника.
Корпоративна візитівка	Представляє не окремого працівника, а організацію загалом. Є елементом корпоративного стилю та інструментом просування компанії.	Назва підприємства, логотип, фірмовий знак, адреса, контактні телефони, електронна пошта, вебсайт, інформація про основні напрями діяльності або послуги.	Використовується для рекламних та інформаційних цілей, під час виставок, презентацій, ділових заходів і маркетингових кампаній. Допомогає підвищувати впізнаваність бренду, формувати позитивний корпоративний імідж і забезпечувати швидкий доступ до контактної інформації компанії.

Примітка. *Сформовано укладачами на основі [5]

Оформлення візитної картки має відповідати принципам ділового стилю: лаконічності, інформативності та естетичності. Класична візитівка зазвичай виготовляється з якісного щільного картону світлого кольору. Інформація подається чітким і легко читаним шрифтом без надмірних декоративних елементів. Використання корпоративного логотипа та фірмових кольорів допускається за умови збереження стриманого дизайну.

На діловій візитівці доцільно розміщувати такі відомості:

- прізвище, ім'я та, за потреби, по батькові;

- посаду;
- назву організації;
- адресу підприємства;
- контактний телефон;
- адресу електронної пошти;
- офіційний вебсайт або інші професійні канали комунікації.

Особливу увагу слід приділяти якості друку та матеріалів. Неохайна або застаріла візитівка може негативно вплинути на сприйняття її власника, тоді як професійно виконана картка підсилює довіру та підкреслює серйозність намірів.

Важливою складовою є також культура обміну візитівками. Під час знайомства картку передають таким чином, щоб співрозмовник міг одразу прочитати інформацію. Отриману візитівку варто уважно розглянути, продемонструвавши повагу до партнера. Недоречно одразу ховати її до кишені або робити на ній позначки в присутності власника.

У міжнародному діловому середовищі правила використання візитних карток можуть мати національні особливості. Наприклад, у країнах Східної Азії обмін візитівками є важливим елементом ділового етикету і супроводжується певними церемоніальними діями. Тому під час міжнародних контактів доцільно враховувати культурні традиції країни-партнера.

Таким чином, візитна картка є не лише джерелом контактної інформації, а й важливим інструментом формування професійного іміджу. Вона відображає рівень ділової культури особи та організації, сприяє встановленню довіри й ефективній комунікації у професійному середовищі.

На основі проведеного аналізу теоретичних засад етики бізнесу, особливостей професійної взаємодії, ділового етикету, корпоративної культури та формування іміджу можемо узагальнити такі висновки:

1. Етика бізнесу є важливою складовою сучасної управлінської діяльності, оскільки визначає моральні засади функціонування організації, регулює взаємовідносини між учасниками ділового процесу та сприяє формуванню атмосфери довіри, відповідальності й взаємоповаги. Дотримання етичних принципів забезпечує підвищення ефективності управління, зміцнення ділової репутації та створення сприятливих умов для сталого розвитку організації.

2. Успішність професійної діяльності значною мірою залежить від рівня розвитку ділового спілкування та культури міжособистісної взаємодії. Ефективна комунікація забезпечує обмін інформацією, координацію спільних дій, досягнення взаєморозуміння між працівниками та сприяє формуванню позитивного морально-психологічного клімату в колективі.

3. Важливу роль у забезпеченні етичності організаційної діяльності відіграє керівник, який виступає носієм корпоративних цінностей, організатором взаємодії та прикладом професійної поведінки для працівників. Рівень його професійної компетентності, моральної відповідальності, лідерських якостей і культури спілкування безпосередньо впливає на ефективність управління, згуртованість колективу та авторитет організації.

4. Діловий протокол і діловий етикет є важливими інструментами регулювання професійних відносин, які забезпечують упорядкованість ділових

контактів, сприяють розвитку партнерських взаємин та формуванню позитивного враження про особу й організацію. Дотримання норм ввічливості, тактовності, поваги до співрозмовника та правил професійної поведінки підвищує результативність ділової взаємодії.

5. Позитивний імідж ділової людини та корпоративний імідж організації формуються під впливом професійної компетентності, морально-етичних якостей, культури поведінки, стилю спілкування, зовнішнього вигляду та результатів діяльності. Водночас репутація і гудвіл виступають важливими нематеріальними активами, які забезпечують довіру з боку клієнтів, партнерів, працівників і суспільства загалом.

6. Важливими складовими професійного образу є діловий стиль одягу, культура зовнішнього вигляду, використання аксесуарів і засобів ділової самопрезентації, зокрема візитних карток. Дотримання вимог ділового стилю та правил професійного етикету сприяє формуванню позитивного першого враження, зміцненню професійних контактів, підвищенню особистого авторитету та ефективності ділової комунікації.

Питання для обговорення та самоперевірки

1. У чому полягає роль взаєморозуміння у забезпеченні ефективної спільної діяльності працівників в організації?

2. Які компоненти характеризують готовність працівників до спільної діяльності та як вони впливають на результативність роботи колективу?

3. Охарактеризуйте основні рівні взаєморозуміння та поясніть їх значення для етичної взаємодії в організації.

4. Які комунікативні бар'єри можуть виникати у процесі професійного спілкування та якими способами їх можна подолати?

5. У чому полягає значення етичних норм для формування довіри, корпоративної культури та ефективності управлінської діяльності?

6. Порівняйте авторитарний, демократичний і ліберальний стилі управління з позицій сучасної бізнес-етики.

7. Яке значення мають корпоративні кодекси етики та міжнародні принципи етичного ведення бізнесу для діяльності сучасних організацій?

8. У чому полягає сутність ділового протоколу та ділового етикету, і яке значення вони мають для забезпечення ефективної професійної взаємодії?

9. Які особливості відрізняють діловий протокол від дипломатичного протоколу та на яких принципах ґрунтується їх застосування?

10. Охарактеризуйте основні принципи ділового протоколу (ввічливість, тактовність, взаємоповага, гідність і порядність) та поясніть їх роль у професійній діяльності.

11. Які етичні дилеми можуть виникати в діяльності сучасних організацій та які підходи до їх вирішення сприяють забезпеченню соціально відповідального й доброчесного ведення бізнесу?

12. Яке значення мають етичні норми та соціальна відповідальність для забезпечення довгострокового успіху організації?

13. Що таке соціальна перцепція та які її основні механізми

використовуються у процесі ділового спілкування?

14. Які основні види комунікативних бар'єрів можуть виникати під час професійної взаємодії та якими є причини їх появи?

15. У чому полягає роль невербальних засобів комунікації в діловому спілкуванні та які їх основні групи виділяють?

16. Яких правил слід дотримуватися під час електронного листування та онлайн-комунікації для забезпечення ефективної професійної взаємодії?

17. Яке значення має позитивний імідж у професійній діяльності та які основні чинники впливають на його формування?

18. У чому полягає відмінність між поняттями «імідж», «репутація» та «гудвіл» і яку роль вони відіграють у забезпеченні професійного та організаційного успіху?

19. Які складові формують позитивний імідж ділової людини та чому професійна компетентність, морально-етичні якості й культура спілкування є його важливими елементами?

20. Які вимоги висуваються до зовнішнього вигляду ділової людини та яких принципів слід дотримуватися під час формування ділового стилю одягу?

21. Яке значення мають візитні картки у професійному спілкуванні, які основні види візитівок використовуються в діловій практиці та які правила їх оформлення й обміну необхідно враховувати?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Що є важливою складовою сучасного менеджменту?

А.	Маркетинг
Б.	Етика бізнесу
В.	Логістика
Г.	Аудит

2. Який компонент готовності до спільної діяльності характеризує прагнення до співпраці?

А.	Когнітивний
Б.	Операційний
В.	Мотиваційний
Г.	Організаційний

3. Найнижчим рівнем взаєморозуміння є:

А.	Емпатія
Б.	Розуміння
В.	Взаємна довіра
Г.	Згода

4. Який рівень взаєморозуміння передбачає здатність відчувати емоційний стан іншої людини?

А.	Згода
Б.	Розуміння
В.	Співпереживання (емпатія)
Г.	Довіра

5. Який рівень взаєморозуміння передбачає здатність відчувати емоційний стан іншої людини?

А.	Авторитарний
Б.	Демократичний
В.	Ліберальний
Г.	Бюрократичний

6. Які бар'єри можуть ускладнювати взаєморозуміння?

А.	Смислові
Б.	Психологічні
В.	Соціально-культурні
Г.	Усі перелічені

7. Для авторитарного стилю управління характерні:

А.	Співробітництво та мотивація
Б.	Відкритий обмін інформацією
В.	Контроль, накази, адміністративні заходи
Г.	Мінімальне втручання

8. До принципів етичної поведінки організації належать:

А.	Чесність
Б.	Справедливість
В.	Відповідальність
Г.	Усі відповіді правильні

9. Принципи міжнародного бізнесу (Caux Round Table Principles for Business) були прийняті у:

А.	1985 р.
Б.	1991 р.
В.	1994 р.
Г.	2000 р.

10. Установіть відповідність між рівнем взаєморозуміння та його характеристикою

Рівень	Характеристика
1. Згода	А. Впевненість у чесності та надійності
2. Розуміння	Б. Усвідомлення мотивів і цілей
3. Співпереживання	В. Врахування емоційного стану
4. Взаємна довіра	Г. Правильне сприйняття повідомлення

11. Установіть відповідність між компонентом готовності та його змістом

Компонент	Зміст
1. Мотиваційний	А. Знання, уміння та навички
2. Когнітивний	Б. Розуміння цілей діяльності
3. Операційний	В. Прагнення до співпраці

12. Установіть відповідність між стилем управління та особливістю

Стиль	Особливість
1. Авторитарний	А. Мінімальне втручання
2. Демократичний	Б. Одноосібне прийняття рішень
3. Ліберальний	В. Залучення працівників до обговорення

13. Установіть відповідність між рівнем взаєморозуміння та його характеристикою

Напрямок	Характеристика
1. Відповідальність перед інвесторами і споживачами	А. Позитивний імідж організації
2. Етичне внутрішнє середовище	Б. Чесність і якість продукції
3. Управління діловою репутацією	В. Розвиток корпоративної культури
4. Дотримання законодавства	Г. Запобігання корупції

14. Установіть відповідність між правилом міжнародного ділового спілкування та його змістом

Правило	Зміст
1. Врахування національної культури	А. Дотримання традицій партнера
2. Коректне представлення	Б. Професійне листування
3. Пошук взаємовигідних рішень	В. Довгострокове співробітництво
4. Повага до інтересів сторін	Г. Етична взаємодія

15. Установіть послідовність формування взаєморозуміння.

1. Згода
2. Розуміння
3. Співпереживання
4. Взаємна довіра

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

16.Що являє собою діловий етикет?

А.	Систему фінансового контролю
Б.	Систему морально-етичних норм і правил поведінки
В.	Сукупність законів держави
Г.	Систему оподаткування

17.Що визначає діловий протокол?

А.	Порядок офіційної взаємодії
Б.	Технологію виробництва
В.	Методи маркетингу
Г.	Фінансову звітність

18.З якого слова походить термін «протокол»?

А.	Latinum
Б.	Protokollon
В.	Protocolus
Г.	Protocole

19. Який принцип НЕ належить до основних принципів ділового протоколу?

А.	Ввічливість
Б.	Тактовність
В.	Взаємоповага
Г.	Монополія

20. Яка форма спілкування вважається найефективнішою у діловій комунікації?

А.	Монолог
Б.	Діалог
В.	Наказ
Г.	Інструктаж

21.До основних видів ділових листів належать:

А.	Інформаційні
Б.	Гарантійні
В.	Листи-підтвердження
Г.	Усі відповіді правильні

22.Який бар'єр виникає через різне розуміння змісту слів і термінів?

А.	Психологічний
Б.	Соціальний
В.	Семантичний
Г.	Організаційний

23.Що належить до кінесичних засобів невербальної комунікації?

А.	Інтонія
Б.	Тембр голосу
В.	Міміка і жести
Г.	Дистанція

24. Установіть відповідність між принципом ділового протоколу та його змістом

Принцип	Характеристика
1. Ввічливість	А. Чесність і виконання зобов'язань
2. Тактовність	Б. Поважне ставлення до співрозмовника
3. Взаємоповага	В. Визнання цінності особистості
4. Порядність	Г. Уміння обирати доречну форму поведінки

25.Установіть відповідність між видом слухання та характеристикою

Вид слухання	Характеристика
1. Нереклексивне	А. Узагальнення сказаного
2. Реклексивне	Б. Активна взаємодія із співрозмовником
3. Перефразування	В. Відтворення змісту своїми словами
4. Резюмування	Г. Уважне слухання без втручання

26.Установіть відповідність між видом листа та його призначенням

Вид листа	Призначення
1. Лист-підтвердження	А. Запрошення на захід
2. Лист-запрошення	Б. Засвідчення згоди або отримання
3. Лист-нагадування	В. Нагадування про зобов'язання
4. Гарантійний лист	Г. Підтвердження виконання зобов'язань

27.Установіть відповідність між видом дистанції та її розміром

Вид дистанції	Відстань
1. Інтимна	А. Понад 3,6 м
2. Особиста	Б. 15–46 см
3. Соціальна	В. 46 см – 1,2 м
4. Публічна	Г. 1,2–3,6 м

28. Установіть відповідність між етичною дилемою та способом її вирішення

Проблема	Шлях вирішення
1. Конфлікт інтересів	А. Захист персональних даних
2. Корупційні практики	Б. Декларування конфлікту інтересів
3. Порухення конфіденційності	В. Антикорупційна політика
4. Недобросовісна конкуренція	Г. Чесні ринкові практики

29. Установіть відповідність між етапом ділового спілкування та його змістом

Етап	Зміст
1. Встановлення контакту	А. Пошук рішення
2. Оцінювання співрозмовника	Б. Формування першого враження
3. Обговорення проблеми	В. Аналіз позиції партнера
4. Прийняття рішення	Г. Обмін аргументами

30. Установіть відповідність між механізмом соціальної перцепції та його змістом

Механізм	Зміст
1. Ідентифікація	А. Пояснення причин поведінки
2. Емпатія	Б. Ототожнення себе зі співрозмовником
3. Рефлексія	В. Усвідомлення того, як нас сприймають
4. Каузальна атрибуція	Г. Розуміння емоційного стану

31.Що означає термін «імідж»?

А.	Репутація
Б.	Авторитет
В.	Образ
Г.	Статус

32.Який вид іміджу характеризує сприйняття людини як фахівця?

А.	Товарний
Б.	Корпоративний
В.	Особистісний
Г.	Професійний

33. Хто пов'язував створення іміджу з «мистецтвом керування враженням»?

А.	Макс Вебер
Б.	Ервінг Гофман
В.	Абрахам Маслоу
Г.	Фредерік Тейлор

34.Що формується швидше?

А.	Репутація
Б.	Гудвіл
В.	Імідж
Г.	Авторитет

35. Який колір костюма рекомендується для більшості ділових ситуацій?

А.	Яскраво-червоний
Б.	Темно-синій
В.	Жовтий
Г.	Помаранчевий

36.Що належить до нематеріальних активів гудвілу?

А.	Ділова репутація
Б.	Довіра клієнтів
В.	Патенти
Г.	Усі відповіді правильні

37.Що є основою корпоративного іміджу?

А.	Місія та цінності організації
Б.	Реклама
В.	Вартість продукції
Г.	Кількість працівників

38.Яке правило рекомендується при формуванні ділового образу?

А.	Правило двох кольорів
Б.	Правило трьох кольорів
В.	Правило п'яти кольорів
Г.	Правило контрасту

39.Установіть відповідність між видом іміджу та його змістом

Вид іміджу	Зміст
1. Особистісний	А. Ставлення до продукції
2. Професійний	Б. Уявлення про конкретну людину
3. Корпоративний	В. Образ організації
4. Товарний	Г. Сприйняття людини як фахівця

40.Установіть відповідність між поняттям та визначенням

Поняття	Визначення
1. Імідж	А. Стійка суспільна оцінка
2. Репутація	Б. Нематеріальна цінність підприємства
3. Гудвіл	В. Сформований образ

41.Установіть відповідність між чинниками іміджу та прикладами

Чинник	Приклад
1. Зовнішній вигляд	А. Система цінностей
2. Комунікативні здібності	Б. Манера спілкування
3. Особистісні якості	В. Одяг
4. Моральні характеристики	Г. Чесність

42. Установіть відповідність між якостями керівника та їх змістом

Якість	Зміст
1. Лідерство	А. Прийняття рішень
2. Комунікабельність	Б. Довіра колективу
3. Організаторські здібності	В. Ефективне спілкування
4. Відповідальність	Г. Відповідальність за наслідки

43. Установіть відповідність між елементами корпоративного іміджу та прикладами

Елемент	Приклад
1. Фірмовий стиль	А. Логотип
2. Корпоративна культура	Б. Поведінка працівників
3. Соціальна відповідальність	В. Благодійні проєкти
4. Якість продукції	Г. Рівень обслуговування

44. Установіть відповідність між складовими іміджу ділової людини та характеристиками

Складова	Характеристика
1. Самооцінка	А. Реалістичне усвідомлення можливостей
2. Компетентність	Б. Високий рівень знань
3. Комунікативна культура	В. Уміння вести переговори
4. Етика	Г. Чесність і порядність

45. Установіть відповідність між елементами чоловічого гардероба та вимогами

Елемент	Вимога
1. Костюм	А. Класичний фасон
2. Сорочка	Б. Світлі кольори
3. Краватка	В. Кінець до лінії ремня
4. Взуття	Г. Чистота та доглянутість

1.4.1. Ділове спілкування як галузь наукового знання

Спілкування належить до ключових духовних потреб людини як соціальної істоти. Необхідність у взаємодії з іншими людьми зумовлена суспільним характером людського існування та потребою координувати спільну діяльність. Жодна колективна діяльність, особливо професійна чи трудова, не може бути результативною без налагоджених контактів, взаєморозуміння та ефективної взаємодії між її учасниками. Спілкування має виразну соціальну природу, оскільки відбувається у середовищі людей, де кожен учасник виступає носієм певного соціального досвіду. Цей досвід проявляється у змісті інформації, яка передається під час взаємодії, у способах комунікації, а також у формах спілкування, що сформувалися в процесі історичного розвитку суспільства. Передавання знань, умінь, навичок, досвіду та координація спільних дій є невід'ємними складовими людського спілкування.

У XX столітті значного розвитку набула соціальна психологія як наука, що досліджує закономірності взаємодії людей у процесі спілкування. Потреба у комунікації вважається однією з базових потреб особистості, а рівень розвитку комунікативних умінь значною мірою впливає на успішність професійної діяльності та міжособистісних відносин.

За своїм змістом спілкування охоплює всі сфери життєдіяльності людини. У процесі взаємодії люди обмінюються інформацією, формують практичні навички, узгоджують спільні рішення та забезпечують координацію дій. Саме через спілкування здійснюється взаєморозуміння між людьми та створюються умови для ефективної співпраці.

Спілкування можна визначити як складний багатогранний процес встановлення й розвитку контактів між окремими людьми та соціальними групами, у межах якого відбувається обмін інформацією, діяльністю, думками та емоціями, а також формуються сприйняття і розуміння співрозмовника.

Однією з ключових особливостей спілкування є його тісний взаємозв'язок із діяльністю людини. Саме діяльність виступає основним середовищем, у якому виникають і розвиваються міжособистісні контакти, здійснюється обмін інформацією, формується взаєморозуміння та узгоджуються спільні дії. Зміст спілкування завжди пов'язаний із потребами взаємодії людей та обумовлений конкретними цілями їхньої діяльності. Інформація, що передається у процесі спілкування, може охоплювати найрізноманітніші аспекти людського життя. Йдеться про передавання нових знань, пояснення понять і явищ, інформування про події, обґрунтування певних суджень або формування гіпотез. Наприклад, у навчальному процесі через спілкування викладач пояснює сутність матеріалу, сприяє засвоєнню інформації та формуванню практичних умінь у здобувачів освіти.

Спілкування також є важливим засобом передавання професійних навичок і практичного досвіду. Завдяки словесним поясненням, демонстрації дій та систематичному вправлянню людина здатна опановувати різні види діяльності.

Саме через комунікацію відбувається формування професійної компетентності, засвоєння трудових операцій, фізичних дій та інших необхідних навичок.

Предметом спілкування нерідко стає сама людина, її особистісні якості, поведінка та внутрішній світ. У процесі безпосередньої взаємодії люди сприймають один одного, оцінюють особливості характеру, манеру поведінки, емоційні реакції та вольові якості. Такі контакти створюють умови для виникнення симпатій чи антипатій, формування міжособистісних відносин і взаємного розуміння.

Безпосереднє сприйняття співрозмовника дозволяє глибше пізнати його внутрішній стан через зовнішні прояви - міміку, жести, інтонацію, погляд або поведінку. Нерідко невербальні засоби комунікації здатні передавати значно більше інформації, ніж слова. Саме тому емоційна виразність, жестикуляція та інтонаційні особливості мають важливе значення у процесі міжособистісної взаємодії.

На характер спілкування суттєво впливають взаємини, що склалися між учасниками контактної групи. Від рівня довіри, взаємоповаги, психологічного клімату та особливостей міжособистісних відносин залежить стиль комунікації, способи взаємодії та вибір комунікативних засобів. Саме система взаємовідносин визначає індивідуальну манеру спілкування людини та надає їй певного емоційного забарвлення.

Інтерес до проблем спілкування виявляють представники різних наук, оскільки воно є складним і багаторівневим феноменом. Дослідження комунікації вважається важливою методологічною основою багатьох наукових дисциплін, зокрема етики, психології, соціології, медицини, педагогіки та інших.

Саме на основі дослідження механізмів спілкування виник менеджмент як функція керівництва людьми та окрема галузь людського знання. Доведено, що значна частина діяльності керівника пов'язана зі спілкуванням. За оцінками дослідників, менеджери витрачають на комунікацію від 50 до 90 % робочого часу, оскільки реалізація професійних обов'язків, прийняття управлінських рішень, інформаційний обмін і координація діяльності неможливі без постійної взаємодії. У зв'язку з цим спілкування розглядається як одна з основ управління. Водночас результати досліджень американських і британських фахівців свідчать, що близько 75 % проблем у діяльності організацій пов'язані з неефективною комунікацією.

Важливу роль спілкування відіграє і у сфері маркетингу, де воно стало одним із головних інструментів взаємодії зі споживачами. Фахівці з маркетингу повинні вміти встановлювати контакт із клієнтами, враховувати їхні індивідуальні особливості, потреби та очікування. Сучасні споживачі прагнуть не лише отримати якісний товар чи послугу, а й відчувати комфорт і легкість у процесі комунікації з представниками компанії [11].

Спілкування є універсальною формою соціальної взаємодії, яка забезпечує координацію діяльності людей, обмін інформацією, формування міжособистісних відносин та досягнення спільних цілей. У професійній сфері воно набуває особливого значення, оскільки виступає основою організації праці, управління персоналом, прийняття управлінських рішень і забезпечення

ефективної взаємодії між працівниками, керівниками, партнерами та іншими учасниками ділових відносин. Саме в таких умовах формується ділове спілкування як специфічний різновид комунікації, спрямований на реалізацію професійних, організаційних і управлінських завдань.

Ділова взаємодія спрямована на розв'язання конкретних завдань, що постають перед організацією у виробничій, управлінській, науковій чи комерційній сферах діяльності. Саме тому ділове спілкування розглядають як комунікацію, пов'язану з виконанням певної справи або реалізацією професійних обов'язків.

Науковці по-різному трактують сутність ділового спілкування. Одні дослідники визначають його як спільну діяльність, що має соціально значущий характер, інші - як процес взаємодії між співрозмовниками, які володіють необхідними повноваженнями та спрямовують комунікацію на вирішення конкретних професійних проблем.

Спілкування - процес взаємодії між людьми, у межах якого відбувається обмін інформацією, думками, почуттями та формується взаєморозуміння	Комунікація - змістовий елемент соціальної взаємодії, що забезпечує передавання та сприйняття інформації між учасниками спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів	Ділове спілкування - це різновид професійної комунікації, спрямований на організацію спільної діяльності, координацію дій, прийняття управлінських рішень та досягнення визначених професійних і організаційних цілей
--	---	--

Отже, спілкування можна розглядати як процес взаємодії між людьми, у межах якого відбувається обмін інформацією, думками, почуттями та формується взаєморозуміння. Комунікація виступає змістовим аспектом соціальної взаємодії, а ділове спілкування є її різновидом, пов'язаним із реалізацією професійної діяльності та досягненням визначених цілей.

Ділове спілкування являє собою процес професійної взаємодії між людьми, у межах якого здійснюється обмін інформацією, узгодження дій, вироблення спільних рішень та координація діяльності для досягнення визначених цілей. Воно охоплює не лише передавання ділової інформації, а й формування партнерських відносин, підтримання організаційної культури, розвиток довіри та забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Еволюція наукових підходів до розуміння ділового спілкування відображає зміни у поглядах на управління, організаційну взаємодію та роль людини в системі соціально-трудових відносин. На початку ХХ століття, в умовах домінування концепції наукового менеджменту Фредеріка Тейлора, ділове спілкування розглядалося переважно як механізм передавання інструкцій та контролю виконання завдань. Комунікація мала лінійний характер і будувалася за принципом «відправник - одержувач», що знайшло відображення у моделі Клода Шеннона та Воррена Вівера (1949 р.). У цей період головна увага приділялася точності передавання інформації та ефективності виконання

виробничих функцій, тоді як міжособистісний аспект спілкування залишався другорядним.

Подальший розвиток теорій людських відносин і поведінкового підходу суттєво змінив наукові уявлення про роль комунікації в організації. Дослідження Елтона Мейо та результати Хоторнських експериментів довели, що якість взаємодії між працівниками безпосередньо впливає на продуктивність праці, мотивацію та соціально-психологічний клімат колективу. У межах цих підходів ділове спілкування почали розглядати не лише як інструмент передавання інформації, а і як засіб формування довіри, підтримання співпраці та запобігання конфліктам. Значний внесок у розвиток таких ідей зробили Мері Паркер Фоллетт, яка обґрунтувала важливість двостороннього діалогу, та Пітер Друкер, який акцентував увагу на ролі емпатії та міжособистісного порозуміння в управлінні.

Наприкінці XX століття розвиток стратегічного менеджменту та концепції соціального капіталу сприяв переосмисленню значення ділового спілкування в діяльності організацій. Комунікація почала розглядатися як важливий стратегічний ресурс, що забезпечує конкурентні переваги підприємства, сприяє розвитку інноваційності, підвищенню лояльності персоналу та формуванню організаційної культури. Теорії Майкла Портера, Роберта Патнема, Пітера Сенге та інших дослідників підкреслили взаємозв'язок між ефективною комунікацією, розвитком людського капіталу та здатністю організації до навчання й адаптації.

На сучасному етапі розвитку суспільства ділове спілкування набуває нового змісту під впливом глобалізації, цифровізації, соціальних трансформацій та концепції сталого розвитку. Сучасні дослідження доводять, що ефективна комунікація сприяє формуванню соціального капіталу, розвитку партнерських відносин, підтриманню гнучкості організації та адаптації до умов невизначеності. Особливого значення набувають діалогові форми взаємодії, розвиток корпоративної етики, інклюзивність та підтримка креативності персоналу.

Важливим напрямом розвитку сучасного ділового спілкування стало інтегрування принципів ESG - екологічної, соціальної та управлінської відповідальності - у комунікаційні процеси організації. За таких умов працівники розглядаються не лише як трудовий ресурс, а як активні учасники реалізації стратегічних цілей підприємства. Ділове спілкування забезпечує узгодження інтересів персоналу, організації, суспільства та довкілля, сприяє зміцненню соціальної відповідальності бізнесу та підтриманню сталого розвитку.

Сучасне ділове спілкування виходить далеко за межі суто інформаційної функції та виступає важливим інструментом управління, формування організаційної культури, розвитку людського потенціалу й забезпечення стійкості організацій в умовах постійних змін. Розвиток теорій управління, комунікації, людського та соціального капіталу суттєво вплинув на трансформацію наукових підходів до розуміння ділового спілкування та визначення його ролі в діяльності сучасних організацій (табл. 4.1).

Ділове спілкування є відносно новим напрямом гуманітарного знання, активний розвиток якого припадає на середину XX століття. Його становлення

відбувалося під впливом філософії, етики, психології, соціології, культурології, теорії управління та інших суспільних наук. Водночас розвиток ділового спілкування значною мірою зумовлений практичними потребами сучасного менеджменту, маркетингу, управління персоналом і організаційної діяльності. Саме міждисциплінарний характер визначає специфіку ділового спілкування як окремого напрямку наукових досліджень і професійної практики.

Таблиця 4.1. Теоретико-концептуальні підходи до формування сучасної ролі ділового спілкування в діяльності організацій*

Наукові підходи	Основні концептуальні положення	Значення для розвитку ділового спілкування
Комунікаційні теорії	Теорія інформаційного обміну, соціального впливу, переконання, системний підхід, семіотика	Сприяли формуванню уявлень про механізми передавання та сприйняття інформації, особливості побудови повідомлень і використання символічних засобів комунікації
Теорії менеджменту	Лідерство, організаційна культура, стратегічне управління, управління змінами	Обґрунтували роль комунікації як інструменту реалізації цілей організації, розвитку корпоративної культури та підтримки управлінських змін
Теорії соціальної взаємодії	Соціальний капітал, соціальні мережі, теорія стейкхолдерів, соціальний обмін	Визначили значення комунікації у формуванні соціальних зв'язків, розвитку партнерської взаємодії та підтриманні ефективних відносин із зацікавленими сторонами
Психологічні підходи	Когнітивна та соціальна психологія, психологія впливу, психологія лідерства	Дозволили пояснити психологічні механізми сприйняття інформації, формування мотивації, впливу на поведінку та розвитку лідерських комунікацій
Соціологічні концепції	Теорія соціальних ролей, організаційні теорії, теорія соціальних систем	Сприяли розумінню впливу соціальних структур, ролей і організаційного середовища на характер комунікаційних процесів
Концепції ділового спілкування	Етика професійної комунікації, міжкультурна взаємодія, кризові комунікації, комунікаційний менеджмент	Визначили принципи етичної взаємодії, особливості міжкультурного спілкування та підходи до управління комунікаціями в умовах криз і змін

Примітка. *Узагальнено на основі: [98]

У структурі ділового спілкування як галузі наукового знання доцільно виокремлювати кілька взаємопов'язаних предметних напрямів [1].

1. Психологічний напрям охоплює дослідження соціально-психологічних механізмів взаємодії між діловими партнерами, особливостей міжособистісних відносин, мотивації та психологічних характеристик учасників комунікації.
2. Ціннісний напрям пов'язаний із вивченням етичних принципів, моральних норм та системи ціннісних орієнтацій, які визначають культуру професійної взаємодії.
3. Організаційно-технічний напрям охоплює методи, прийоми,

технології та інструменти здійснення ділового спілкування у професійній діяльності.

Ділове спілкування тісно пов'язане із системою психологічних наук, насамперед загальною та соціальною психологією, психологією особистості, а також із філософією, етикою, соціологією та іншими гуманітарними дисциплінами. Такий взаємозв'язок пояснюється тим, що комунікація у професійному середовищі охоплює не лише процес передавання інформації, а й міжособистісну взаємодію, формування відносин, систему цінностей і поведінкових моделей.

Об'єктом ділового спілкування є професійна діяльність у всьому різноманітті ділових ситуацій та форм взаємодії між людьми.

Предметом дослідження виступають соціально-психологічні, етичні та організаційно-технологічні аспекти професійної комунікації, що виникають у процесі ділових відносин.

У наукових інформаційних джерелах поняття «спілкування» розглядається як багатогранний процес взаємодії людей у межах спільної діяльності, який передбачає обмін інформацією, думками, діями та взаємне сприйняття учасників комунікації. У структурі процесу спілкування традиційно виокремлюють три основні аспекти: комунікативний, перцептивний та інтерактивний.

Комунікативний аспект пов'язаний із передаванням та обміном інформацією між учасниками взаємодії. *Перцептивний аспект* охоплює процес взаємного сприйняття, розуміння та пізнання співрозмовників, що створює основу для формування взаєморозуміння. *Інтерактивний аспект* характеризує організацію спільної діяльності, координацію дій та регулювання поведінки суб'єктів комунікації.

Спілкування виконує низку важливих функцій. *Психологічна функція* сприяє розвитку когнітивної, емоційної та вольової сфер особистості. *Соціальна функція* забезпечує взаємодію людей і впливає на розвиток суспільства як соціальної системи. *Інструментальна функція* полягає у встановленні та підтриманні зв'язків між особистістю й різними соціальними групами.

У наукових дослідженнях існують різні підходи до класифікації спілкування.

Залежно від складу учасників виокремлюють спілкування:

- міжособистісне;
- особистісно-групове;
- міжгрупове.

Міжособистісне спілкування передбачає безпосередню взаємодію між людьми, у процесі якої відбувається взаємовплив, задоволення потреб у соціальних контактах та виявлення індивідуально-психологічних особливостей співрозмовників. Особистісно-групове спілкування характеризує взаємодію окремої особистості з колективом, тоді як міжгрупове охоплює взаємодію кількох соціальних груп, що мають власні інтереси та цілі. Окремо виділяють опосередковане спілкування, яке здійснюється за допомогою технічних засобів або через посередників.

За ступенем безпосередності розрізняють спілкування:

- пряме;
- непряме.

Пряме спілкування відбувається у формі безпосереднього контакту між учасниками взаємодії, тоді як непряме передбачає використання посередників або комунікаційних засобів.

Залежно від спрямованості спілкування поділяється на:

- ділове;
- особистісне.

Ділове спілкування має офіційний характер і спрямоване на регулювання професійних відносин у різних сферах діяльності. Воно може реалізовуватися в усній формі - через ділові бесіди, переговори, наради, доповіді чи телефонні розмови, а також у письмовій формі - через документи, заяви, службові записки, протоколи та інші види офіційної документації. Особистісне спілкування, на відміну від ділового, пов'язане з неформальною взаємодією та обміном інформацією приватного характеру.

За змістом комунікація може бути:

- когнітивною;
- мотиваційною;
- кондиційною;
- діяльнісною.

Когнітивне спілкування спрямоване на обмін знаннями та інформацією, мотиваційне - на формування певних установок і стимулювання поведінки, кондиційне - на вплив на психоемоційний стан співрозмовника, а діяльнісне - на передавання практичних умінь, навичок і способів діяльності.

За характером взаємодії виокремлюють діалогічне та монологічне спілкування, а за засобами передавання інформації - вербальне та невербальне. Вербальна комунікація здійснюється за допомогою усної та письмової мови, тоді як невербальна реалізується через міміку, жести, інтонацію, дистанцію, паузи та інші невербальні сигнали, які доповнюють або підсилюють зміст повідомлення.

Поряд із різними підходами до визначення сутності спілкування у наукових інформаційних джерелах виокремлюють і його основні види, які класифікуються за різними критеріями: кількістю учасників, особливостями взаємодії суб'єктів, тривалістю комунікації, характером взаємин та ступенем досягнення поставленої мети. Узагальнення основних класифікаційних підходів доцільно подати у вигляді схеми (рис. 4.1).

Ділове спілкування є особливим видом професійної комунікації, що здійснюється у процесі спільної професійно-предметної діяльності людей. Його зміст визначається соціально значущим предметом взаємодії, а також необхідністю організації та координації спільних дій. Важливою складовою ділового спілкування є взаємний психологічний вплив учасників комунікації, який проявляється у процесі професійної взаємодії.

Основною метою ділового спілкування є спрямування діяльності партнерів на розв'язання конкретних професійних, організаційних або соціально значущих завдань. Саме тому ділове спілкування виступає необхідною умовою ефективної діяльності організацій, установ, підприємств та професійних колективів.

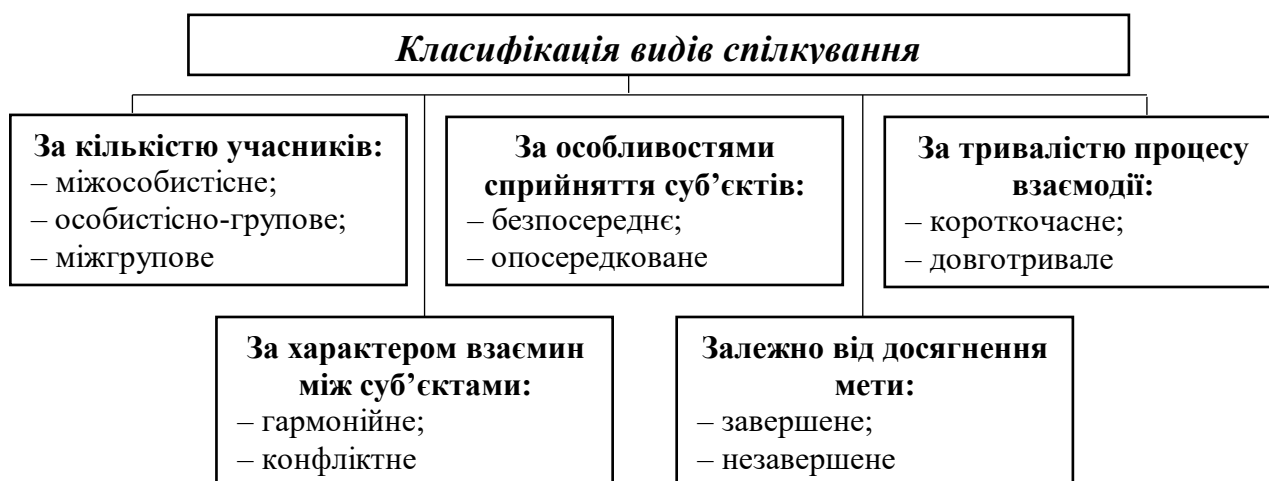


Рис. 4.1. Класифікація видів спілкування за основними ознаками*

Примітка. *Сформовано на основі [20, 1]

До основних ознак ділового спілкування належать:

– безпосередній зв'язок із професійною або предметною діяльністю людей, оскільки поза межами такої діяльності ділове спілкування фактично не існує та виступає однією з форм її організації;

– залежність змісту комунікації від предмета взаємодії, тобто від тих питань, проблем чи завдань, які становлять основу професійної діяльності учасників спілкування;

– наявність взаємного психологічного впливу між партнерами, що може проявлятися у формах переконання, аргументації, навіювання, наслідування, мотиваційного впливу або, навпаки, ігнорування;

– спрямованість на формування та розвиток професійних компетентностей, оскільки у процесі переговорів, ділових бесід, дискусій, презентацій, пресконференцій, дебатів чи нарад учасники набувають необхідних практичних умінь і навичок;

– рольовий характер взаємодії, що передбачає дотримання принципів субординації, професійної етики, корпоративної культури, службових інструкцій та інших нормативних вимог;

– орієнтація на досягнення конкретного результату, прийняття рішень і забезпечення ефективності спільної діяльності.

У діловому спілкуванні основна увага зосереджується насамперед на професійній діяльності та результатах співпраці. Особисті переживання чи внутрішній світ співрозмовників, як правило, не виступають основним предметом комунікації, хоча емоційний стан учасників може певною мірою впливати на загальний психологічний фон взаємодії.

До основних особливостей ділового спілкування належать:

– наявність офіційного статусу учасників комунікації;

– спрямованість на встановлення, підтримання та розвиток взаємовигідних професійних контактів;

– дотримання загальновизнаних норм, правил і принципів професійної взаємодії;

- передбачуваність ділових контактів, що виявляється у попередньому плануванні комунікації, визначенні її мети, змісту та можливих результатів;
- конструктивний характер взаємовідносин, спрямований на розв’язання конкретних професійних завдань і досягнення визначених цілей;
- узгодженість рішень та організація подальшої взаємодії між партнерами;
- визнання значущості кожного учасника комунікації як особистості та професіонала;
- орієнтація насамперед на професійну діяльність, а не на особисті проблеми чи переживання учасників взаємодії.

Ділове спілкування формується в умовах конкретної професійної діяльності, тому воно значною мірою відображає її особливості та виступає важливим засобом організації спільної роботи. Через систему професійної комунікації забезпечуються інформаційний обмін, координація дій, прийняття рішень і підтримання ефективної взаємодії між учасниками професійних відносин.

Специфіка ділового спілкування полягає у його регламентованості, тобто підпорядкованості встановленим правилам і нормам. Такі обмеження визначаються національно-культурними традиціями, професійно-етичними принципами, корпоративною культурою, нормами ділового етикету та особливостями організаційного середовища.

1.4.2. Моральна культура як етична основа ділового спілкування

Моральна культура є важливою складовою ділового спілкування, оскільки визначає здатність особистості обирати такі форми, методи та стратегії комунікації, які сприяють встановленню ефективних професійних взаємовідносин і розвитку партнерської взаємодії. Вона відображає рівень узгодженості мислення, почуттів і поведінки людини з моральними цінностями, етичними принципами, нормами та соціальними установками.

Моральна культура спілкування ґрунтується на прагненні до взаєморозуміння, відкритості, доброзичливості та довіри між учасниками взаємодії. Її важливими складовими є вміння чітко висловлювати власну думку, аргументовано вести діалог, а також уважно слухати співрозмовника та враховувати його позицію. Саме такі якості сприяють формуванню позитивного психологічного клімату й конструктивної співпраці у професійному середовищі.

У наукових інформаційних джерелах виокремлюють кілька рівнів моральної культури спілкування (табл. 4.2).

Етика ділового спілкування базується на системі моральних норм, правил і принципів поведінки, які регулюють взаємовідносини між діловими партнерами та сприяють розвитку ефективної професійної співпраці. Дотримання етичних вимог забезпечує формування довіри, підтримання позитивної репутації та створення сприятливого середовища для професійної взаємодії.

Таблиця 4.2. Рівні моральної культури спілкування*

№ п/п	Рівень	Характеристика
1.	Ритуальний	характеризується дотриманням загальноприйнятих правил поведінки та норм етикету у повсякденному й професійному спілкуванні
2.	Маніпулятивний	комунікація використовується переважно як засіб досягнення власних цілей, інколи через вплив на інших людей або використання їх у власних інтересах
3.	Гуманістичний	передбачає повагу до особистості співрозмовника, орієнтацію на співпрацю, взаєморозуміння та врахування інтересів усіх учасників взаємодії

Примітка. *Узагальнено авторами

Етика ділового спілкування базується на системі моральних норм, правил і принципів поведінки, які регулюють взаємовідносини між діловими партнерами та сприяють розвитку ефективної професійної співпраці. Дотримання етичних вимог забезпечує формування довіри, підтримання позитивної репутації та створення сприятливого середовища для професійної взаємодії.

Моральні норми та принципи являють собою систему вимог і обмежень, що регулюють поведінку людей, їхню діяльність, взаємодію та спілкування у суспільстві. Вони формуються в процесі історичного розвитку суспільства, відображають його цінності та виступають орієнтиром належної поведінки. Саме моральні норми визначають межі допустимих дій у професійній сфері та сприяють гармонізації міжособистісних відносин.

Етика ділових відносин розглядається як система знань про моральні аспекти професійної взаємодії. Вона визначає сукупність моральних цінностей, критеріїв та принципів, що регулюють взаємовідносини між керівниками, працівниками, партнерами та іншими учасниками організаційної діяльності. Предмет етики ділових відносин охоплює як формальні норми поведінки, закріплені у професійних кодексах, правилах і стандартах, так і неформальні моральні вимоги, що формуються у процесі професійної взаємодії.

Спільна діяльність є важливим чинником, що визначає ефективність взаємодії між людьми, а також впливає на культуру спілкування в колективі. Досягнення позитивних результатів у співпраці значною мірою залежить від уміння учасників взаємодії враховувати інтереси один одного, дотримуватися етичних норм та підтримувати конструктивні взаємовідносини.

У соціальній психології спільна діяльність розглядається як організована система активної взаємодії людей, спрямована на досягнення спільної мети. Така діяльність передбачає координацію дій учасників, обмін інформацією, думками, оцінками та емоціями. Її важливою ознакою є наявність спільної мети та очікуваного результату, що відповідає інтересам усіх учасників взаємодії. Ефективність спільної діяльності залежить від готовності людей до співпраці. У наукових джерелах виокремлюють кілька видів готовності до спільної діяльності: мотиваційну, змістову та операційну (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Класифікація видів спілкування за основними ознаками*

Примітка. *Систематизовано авторами

У практичній діяльності можуть виникати ситуації, коли учасники взаємодії мають достатній рівень професійної підготовки, але не виявляють зацікавленості у спільній роботі, або, навпаки, мають високу мотивацію, проте недостатній рівень професійних умінь. Тому для забезпечення результативної спільної діяльності важливо враховувати рівень підготовки учасників та добирати відповідні методи організації роботи.

У сфері менеджменту ефективність діяльності колективу значною мірою залежить від здатності керівника організувати взаємодію між працівниками, створити умови для співпраці та забезпечити належний рівень комунікації. Недостатня увага до цих аспектів може негативно позначатися на результатах діяльності групи.

Важливою передумовою ефективної спільної діяльності є встановлення взаєморозуміння, формування довіри та дотримання етичних норм взаємодії. Найвищого рівня співпраці досягають ті групи, у яких переважають взаємоповага, підтримка та готовність до конструктивного діалогу. Саме за таких умов створюються сприятливі можливості для розвитку продуктивної комунікації та досягнення спільних результатів.

Для забезпечення результативної спільної діяльності лідеру необхідно враховувати особисті потреби людей і ті труднощі чи суперечності, які можуть виникати у процесі взаємодії. Без належної уваги до міжособистісних відносин та організації комунікації спілкування не забезпечуватиме очікуваної ефективності та не сприятиме досягненню поставлених цілей.

У сучасних організаціях значна увага приділяється підвищенню рівня культури ділового спілкування. З цією метою в багатьох компаніях розробляються корпоративні кодекси етики, правила поведінки та стандарти професійної взаємодії працівників. Такі документи визначають норми комунікації між керівниками, підлеглими та колегами, а також сприяють формуванню позитивного психологічного клімату в колективі.

Особливі вимоги висуваються до професійної поведінки керівника. Серед основних принципів етичної управлінської взаємодії виокремлюють:

- шанобливе ставлення до підлеглих;
- уважне вислуховування пропозицій та думок працівників;
- недопущення публічного приниження чи образ співробітників;
- коректність у висловлюваннях і поведінці;
- дотримання принципів справедливості та професійної етики;
- уміння конструктивно оцінювати результати роботи персоналу.

Культура ділового спілкування передбачає дотримання певних правил і норм не лише керівниками, а й усіма учасниками професійної взаємодії. Так, у процесі комунікації з керівником важливо виявляти повагу, дотримуватися встановленої субординації та використовувати прийняті в організації форми звертання. Водночас керівнику не рекомендується демонструвати надмірну категоричність чи зверхність у ставленні до працівників. Навіть критичні зауваження повинні мати коректний і конструктивний характер, бути спрямованими на усунення недоліків, а не на приниження особистості.

Професійне спілкування між колегами також ґрунтується на дотриманні норм етики та взаємоповаги. До важливих правил такої взаємодії належать:

- доброзичливе ставлення до співрозмовника;
- уважне слухання та повага до позиції інших;
- використання вербальних і невербальних засобів підтримки діалогу;
- недопущення поширення особистої або конфіденційної інформації;
- уникнення надмірної емоційності та образливих висловлювань;
- дотримання професійної коректності у процесі обговорення проблемних питань.

У межах професійних груп норми та правила спілкування поступово формуються, закріплюються та приймаються всіма учасниками взаємодії. Поведінка окремої людини у колективі може впливати на емоційний стан, настрій і поведінку інших членів групи. Саме тому рівень моральної культури та дотримання етичних принципів у діловому спілкуванні мають важливе значення для підтримання ефективної взаємодії, формування сприятливого психологічного клімату та забезпечення результативності спільної діяльності.

Важливою складовою моральної культури ділового спілкування є особистісний вплив учасників взаємодії один на одного. У процесі професійної комунікації людина здатна впливати на погляди, переконання, установки, поведінку та емоційний стан співрозмовника. Такий вплив формується не лише завдяки професійним знанням і компетентності, а й значною мірою залежить від моральних якостей особистості.

Ефективність особистісного впливу у діловому спілкуванні визначається рівнем професіоналізму, культурою поведінки, доброзичливістю, щирістю, відповідальністю, умінням вести діалог та використовувати відповідні засоби комунікації. Водночас важливу роль відіграють моральні норми та принципи, яких дотримується людина у процесі взаємодії з іншими. Саме чесність, справедливість, відкритість, повага до співрозмовника та відповідальність формують довіру й позитивне ставлення у професійному середовищі.

У ділових відносинах моральні якості особистості нерідко мають не менше значення, ніж професійні компетентності. Практика свідчить, що значний авторитет і вплив у колективі здобуває не лише висококваліфікований фахівець, а насамперед людина, яка поєднує професіоналізм із високою моральною культурою. Саме тому ефективним у діловому спілкуванні вважається керівник або працівник, який демонструє не лише професійні знання, а й моральну відповідальність, повагу до інших та дотримання етичних норм.

Особистісний вплив у професійному середовищі може проявлятися через авторитет, переконання, приклад поведінки, професійний досвід або службове становище. Однією з форм такого впливу є влада як можливість впливати на поведінку та рішення інших людей. Проте ефективність управлінського впливу залежить не стільки від формальних повноважень, скільки від рівня довіри, морального авторитету та здатності будувати конструктивні взаємовідносини.

Важливе значення у діловому спілкуванні має культура мовлення та форма висловлювань. Навіть за високого рівня професійної підготовки некоректна або зверхня манера спілкування може негативно впливати на результати взаємодії. Саме тому у професійній комунікації доцільно використовувати доброзичливі, конструктивні та коректні формулювання, що сприяють взаєморозумінню та підтриманню позитивного психологічного клімату.

Необхідною складовою моральної культури ділового спілкування виступає взаєморозуміння між учасниками професійної взаємодії. Воно передбачає правильне сприйняття та усвідомлення партнерами змісту повідомлень, намірів, мотивів і дій один одного. Саме здатність адекватно інтерпретувати інформацію та поведінку співрозмовника забезпечує ефективність комунікації та сприяє формуванню конструктивних ділових відносин.

У науковій літературі виокремлюють кілька *рівнів взаєморозуміння*, серед яких основними є *згода*, *розуміння* та *співпереживання*.

Згода характеризується взаємоузгодженими оцінками ситуації, дотриманням встановлених норм поведінки та прийняттям правил спілкування. Такий рівень взаєморозуміння має переважно зовнішній, формальний характер і проявляється у здатності людини коригувати власну поведінку відповідно до вимог соціального середовища та очікувань інших учасників взаємодії. Саме дотримання загальноприйнятих норм і правил виступає початковим етапом формування взаєморозуміння.

Водночас формальна згода не завжди свідчить про наявність глибокого порозуміння між людьми. У професійному середовищі нерідко спостерігаються ситуації, коли зовнішнє дотримання правил комунікації не супроводжується внутрішнім прийняттям позиції співрозмовника. Такий рівень взаємодії характерний насамперед для соціально-рольового або функціонально-рольового спілкування, у якому поведінка учасників визначається службовими обов'язками, професійними статусами та офіційними вимогами.

Розуміння є більш глибоким рівнем взаєморозуміння, який передбачає здатність людини усвідомлювати мотиви, позицію та особливості поведінки співрозмовника. Воно формується на основі уважного ставлення до партнера по спілкуванню, вміння аналізувати ситуацію, правильно сприймати інформацію та

добирати відповідні способи взаємодії. Саме розуміння створює основу для ефективної координації спільної діяльності, узгодження рішень і встановлення конструктивних професійних відносин.

Важливу роль у досягненні взаєморозуміння відіграють діалог, готовність до співпраці, вміння слухати співрозмовника та враховувати його точку зору. Здатність до відкритого обговорення проблем, пошуку спільних рішень і повага до позиції іншої людини є важливими складовими моральної культури ділового спілкування.

Співпереживання є найвищим рівнем взаєморозуміння та передбачає здатність людини враховувати емоційний стан співрозмовника, розуміти його переживання та відповідним чином реагувати на них. Якщо партнер перебуває у збудженому або напруженому стані, інша сторона має виявити стриманість, тактовність і прагнення до стабілізації емоційної атмосфери спілкування.

Емоційний стан людини часто можна визначити за невербальними проявами - мімікою, жестами, позою, інтонацією чи поглядом. Такі сигнали дозволяють не лише зрозуміти ставлення співрозмовника до предмета розмови, а й виявити його внутрішні переживання, наміри та емоції. У процесі комунікації людина нерідко прагне приховати власний психологічний стан, однак невербальна поведінка часто передає інформацію несвідомо.

Під час спілкування люди постійно обмінюються інформацією, проте ефективність її сприйняття залежить від багатьох чинників. Дослідження свідчать, що значна частина інформації може втрачатися або спотворюватися у процесі передавання. Зокрема, встановлено, що зі 100 % інформації, яку передає один співрозмовник, інша людина сприймає лише певну частину, ще менше - усвідомлює та запам'ятовує. Це пояснюється особливостями індивідуального сприйняття, уваги, мислення та впливом емоційного стану учасників комунікації.

У процесі взаємодії люди осмислюють не лише словесну інформацію, а й поведінку співрозмовника загалом. Спостерігаючи за невербальними реакціями та контекстом спілкування, людина формує уявлення про внутрішній стан, мотиви, моральні якості та наміри іншої особи. Саме тому ефективне ділове спілкування передбачає здатність правильно інтерпретувати як вербальні, так і невербальні сигнали.

Взаєморозуміння є складною сферою людських взаємин, у якій поєднуються пізнавальні процеси, емоційно-психологічні аспекти та етичні норми взаємодії. Воно охоплює не лише розуміння змісту повідомлення, а й усвідомлення потреб, інтересів, мотивів, переживань і ціннісних орієнтацій співрозмовника. Для ділового спілкування особливого значення набуває здатність досягати взаєморозуміння у професійній сфері, тоді як у міжособистісних відносинах важливу роль відіграють емоційна близькість і співпереживання.

Ефективність комунікації значною мірою залежить від того, наскільки людина вміє чітко, логічно та доступно передавати інформацію, а також від здатності співрозмовника правильно її сприймати та інтерпретувати. Важливими умовами взаєморозуміння є уважне ставлення до партнера по спілкуванню,

уміння слухати, аналізувати інформацію та враховувати особливості конкретної комунікативної ситуації.

На шляху до взаєморозуміння між людьми можуть виникати різноманітні бар'єри, зумовлені особливостями сприйняття інформації, індивідуальними характеристиками співрозмовників, соціокультурними відмінностями та специфікою комунікативної ситуації. Наявність таких бар'єрів ускладнює процес спілкування, може призводити до непорозумінь, конфліктів і зниження ефективності взаємодії.

Однією з причин виникнення труднощів у комунікації є неоднакове розуміння людьми значення слів і символів. Одне й те саме поняття може викликати різні асоціації та емоційні реакції залежно від життєвого досвіду, соціального середовища чи індивідуальних особливостей людини. Саме тому учасники спілкування не завжди однаково інтерпретують зміст повідомлення, що може спричиняти викривлення інформації та помилкове розуміння намірів співрозмовника.

Причиною комунікативних бар'єрів може бути також недостатня точність або неповнота інформації. У процесі передавання повідомлення люди нерідко скорочують інформацію, змінюють її зміст або акцентують увагу лише на окремих аспектах. Унаслідок цього співрозмовники можуть по-різному тлумачити сказане. Для уникнення таких ситуацій важливе значення мають уточнення інформації, постановка запитань та забезпечення зворотного зв'язку між учасниками комунікації.

Суттєвий вплив на взаєморозуміння справляє емоційний стан людини. Позитивні емоції, доброзичливе ставлення та зацікавленість у співпраці сприяють відкритості та конструктивному діалогу. Натомість негативні переживання, роздратування, образа чи напруження можуть перешкоджати адекватному сприйняттю інформації та ускладнювати процес взаємодії. У таких ситуаціях людина часто реагує не стільки на саму інформацію, скільки на власне емоційне сприйняття ситуації.

Важливу роль у процесі взаєморозуміння відіграють моральні та психологічні установки особистості. Сприйняття інформації значною мірою залежить від життєвого досвіду людини, її потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій і ставлення до співрозмовника. Якщо психологічні установки мають позитивний характер, процес сприйняття та розуміння інформації відбувається більш ефективно. У протилежному випадку можуть виникати додаткові бар'єри у спілкуванні.

Досягнення взаєморозуміння неможливе без урахування інтелектуальних особливостей співрозмовників. Якщо рівень підготовки, спосіб мислення чи професійний досвід партнерів суттєво відрізняються, це може ускладнювати процес комунікації. Для ефективної взаємодії важливо добирати зрозумілі форми подання інформації, аргументи та приклади, які будуть доступними для обох сторін. Певні труднощі у спілкуванні можуть виникати і через особливості людської пам'яті. Людина не завжди здатна повністю відтворити отриману інформацію, тому частина повідомлень може втрачатися або спотворюватися. Саме тому у професійному середовищі важливо фіксувати основні положення

домовленостей, прийняті рішення та ключові аспекти комунікації у відповідних документах чи записах.

Бар'єри взаєморозуміння також пов'язані із соціальними, віковими, культурними та гендерними відмінностями між людьми. Представники різних соціальних груп можуть мати відмінні цінності, традиції, особливості поведінки та способи сприйняття інформації. Зокрема, різні покоління часто по-різному ставляться до змін, інновацій чи професійної взаємодії, що також впливає на характер комунікації. Для забезпечення ефективного ділового спілкування важливо своєчасно виявляти можливі бар'єри взаєморозуміння, аналізувати причини їх виникнення та використовувати відповідні способи їх подолання. Це сприяє підвищенню результативності професійної взаємодії, формуванню довіри між партнерами та підтриманню конструктивних ділових відносин.

1.4.3. Основні складові, стилі та моделі ділового спілкування

Ділове спілкування є процесом взаємодії людей у межах спільної професійної діяльності, що передбачає обмін інформацією, думками, діями, а також взаємне сприйняття та розуміння учасників комунікації.

Спілкування набуває ділового характеру тоді, коли його основою виступає соціально значуща діяльність, спрямована на досягнення конкретного результату. Основною метою ділового спілкування є забезпечення взаєморозуміння між партнерами, координація спільних дій, прийняття рішень та досягнення ефективної професійної взаємодії.

Структура ділового спілкування охоплює такі основні елементи:

- зміст (предмет) спілкування;
- мету спілкування;
- засоби спілкування;
- форми спілкування;
- суб'єкти спілкування.

Зміст ділового спілкування визначається соціально значущим предметом взаємодії. Предметом комунікації можуть бути виробничі, управлінські, економічні, наукові, освітні чи інші питання, пов'язані з професійною діяльністю учасників взаємодії.

Мета ділового спілкування полягає у спрямуванні дій партнерів на вирішення певної професійної або соціально значущої проблеми. Досягнення поставлених цілей передбачає взаємний психологічний вплив учасників комунікації один на одного.

Залежно від цілей взаємодії та характеру психологічного впливу виокремлюють такі види ділового спілкування:

- емоційне спілкування - спрямоване на формування у партнера певного емоційного стану або психологічного настрою, необхідного для конкретної професійної ситуації;

- інформаційне спілкування - передбачає передавання професійної інформації, знань, ідей або інноваційних рішень; основний вплив здійснюється на когнітивну сферу особистості через активізацію уваги, пам'яті та мислення;

- переконливе спілкування - має на меті зміну поглядів, переконань або ціннісних орієнтацій партнера; основними засобами впливу виступають аргументація та контраргументація;

- конвенціональне спілкування - спрямоване на підтримання та регулювання офіційних і договірно-правових відносин шляхом дотримання норм ділового протоколу, етикету та професійної поведінки;

- імперативне спілкування - характеризується авторитарним впливом, контролем поведінки партнера або примусом до прийняття певних рішень чи виконання дій;

- сугестивне спілкування - ґрунтується на навіюванні з метою зміни мотивації, поведінки або ціннісних установок співрозмовника;

- маніпулятивне спілкування - передбачає прихований психологічний вплив, спрямований на формування у партнера рішень чи дій, вигідних для ініціатора впливу;

- партнерське спілкування - базується на принципах рівноправності, взаємоповаги, врахування інтересів і позицій усіх учасників взаємодії.

Засоби ділового спілкування охоплюють систему мовних і немовних способів передавання інформації. До них належать мовлення, міміка, жести, інтонація, поза, погляд та інші комунікативні елементи.

Вербальні засоби пов'язані з використанням усної та письмової мови. У діловому спілкуванні застосовуються професійна термінологія, мовні конструкції, стандартні мовленнєві формули та фразеологічні звороти, характерні для офіційно-ділового стилю.

Невербальні засоби передають інформацію про емоційний стан, ставлення та реакції співрозмовника. До основних груп невербальних засобів належать:

- кінесичні засоби - міміка, жести, поза, хода, рухи тіла, погляд;

- такесичні засоби - тілесні контакти, зокрема рукостискання, дотики, поплескування;

- проксемічні засоби - дистанція між партнерами, просторове розташування співрозмовників, напрямок і кут взаємного розміщення;

- ольфакторні засоби - природні або штучні запахи, що впливають на сприйняття співрозмовника;

- паралінгвістичні засоби - тон голосу, тембр, сила звучання, наголос, висота голосу;

- екстралінгвістичні засоби - паузи, темп мовлення, сміх, плач, зітхання та інші додаткові звукові прояви.

Ефективність ділового спілкування значною мірою залежить від уміння людини поєднувати вербальні та невербальні засоби комунікації, дотримуватися етичних норм професійної взаємодії та враховувати особливості конкретної комунікативної ситуації.

Форма ділового спілкування являє собою спосіб організації та реалізації комунікативного процесу у професійній діяльності. Вибір форми взаємодії залежить від мети комунікації, кількості учасників, характеру інформації та умов професійного середовища.

За способом реалізації ділове спілкування поділяється на *усне* та *письмове*.

Усне ділове спілкування здійснюється безпосередньо у процесі виконання службових обов'язків і передбачає оперативний обмін інформацією між учасниками взаємодії. До основних форм усного ділового спілкування належать:

- ділова бесіда;
- ділова доповідь;
- ділова нарада;
- ділові переговори;
- ділова розмова телефоном;
- діловий прийом;
- презентація;
- дискусія;
- пресконференція тощо.

Письмове ділове спілкування забезпечує фіксацію інформації, рішень та офіційних домовленостей у документах. Воно характеризується точністю формулювань, дотриманням норм офіційно-ділового стилю та юридичною значущістю окремих документів.

До основних форм письмового ділового спілкування належать:

- автобіографія;
- резюме;
- заява;
- скарга;
- характеристика;
- довідка;
- доповідна записка;
- пояснювальна записка;
- службова записка;
- звіт;
- оголошення;
- запрошення;
- протокол;
- витяг із протоколу;
- план засідання;
- доручення;
- розписка;
- трудова угода та інші офіційні документи.

Залежно від кількості учасників та характеру взаємодії виокремлюють такі форми ділового спілкування:

- діадичне спілкування - комунікація між двома особами, наприклад між керівником і підлеглим, колегами, партнерами, продавцем і клієнтом;
- групове спілкування - взаємодія кількох осіб одночасно у процесі переговорів, нарад, зборів чи колективного обговорення проблем;
- публічне спілкування - форма комунікації, у якій одна особа звертається до широкої аудиторії. Така взаємодія характерна для виступів, презентацій, пресконференцій, доповідей чи офіційних заходів.

Основні форми ділового спілкування.

Ділова бесіда є діалогічною формою професійної взаємодії, у межах якої здійснюється обмін інформацією, обговорення проблем, прийняття рішень або узгодження дій між партнерами. Вона може реалізовуватися у формі зустрічей, переговорів, консультацій або дискусій і характеризується офіційно-рольовим характером взаємодії.

Ділові переговори - це форма професійної комунікації, спрямована на досягнення домовленостей між сторонами, узгодження інтересів та врегулювання спірних питань. Переговори здійснюються відповідно до норм ділового протоколу, а права та обов'язки учасників визначаються правилами професійної взаємодії або службовими інструкціями.

Ділова нарада є формою колективного обговорення та вирішення професійних проблем. Участь у нараді, як правило, беруть декілька осіб або представники різних структурних підрозділів.

Залежно від мети проведення виокремлюють такі види нарад:

- оперативні - спрямовані на швидке вирішення поточних або непередбачуваних проблем;
- організаційні - пов'язані з координацією діяльності структурних підрозділів;
- заплановані - проводяться для визначення стратегії та тактики діяльності організації;
- контрольні - спрямовані на аналіз та оцінювання результатів роботи.

Ділові збори є формою колективного обговорення актуальних питань діяльності організації чи окремого колективу. Вони проводяться з метою аналізу ситуації, обміну думками та прийняття спільних рішень. Прикладом можуть бути засідання кафедри, трудового колективу або професійної групи.

Пресконференція є формою публічного ділового спілкування, що організовується для інформування громадськості про позицію організації щодо суспільно важливих питань. Зазвичай вона проводиться у формі короткотривалої зустрічі представників установи із засобами масової інформації.

До форм ділового спілкування належать також ділові сніданки, обіди, вечери та інші офіційні заходи, які поєднують професійну взаємодію з елементами ділового етикету та неформального спілкування.

Суб'єктами ділового спілкування є учасники професійної взаємодії, між якими здійснюється обмін інформацією, координація дій та реалізація спільної діяльності.

У професійному середовищі виокремлюють вертикальні та горизонтальні комунікації.

Ділове спілкування типу «керівник-підлеглий» належить до вертикальної форми взаємодії. Воно характеризується нерівноправністю сторін, оскільки між учасниками існує формальна управлінська залежність. Підлеглий перебуває у певній службовій, матеріальній або моральній залежності від керівника.

У випадках, коли керівник використовує маніпулятивний стиль спілкування, можуть виникати аморальні форми поведінки, несправедливі оцінки та психологічний тиск. Це негативно впливає на морально-психологічний клімат у колективі та може спричиняти формування нещирих відносин, у яких

позитивна оцінка діяльності працівника досягається не професійними результатами, а проявами підлабузництва.

Ділове спілкування типу «працівник-працівник» є горизонтальною формою взаємодії. Воно ґрунтується на рівноправності учасників комунікації, взаємоповазі, співпраці та координації спільної діяльності. Ефективність горизонтальної взаємодії значною мірою залежить від рівня професійної культури, дотримання етичних норм та здатності до конструктивного діалогу.

Стиль спілкування являє собою сукупність найбільш характерних способів поведінки людини у процесі взаємодії з іншими людьми. Він охоплює систему прийомів, методів і засобів комунікації, які визначають особливості взаємовідносин між партнерами та загальну спрямованість спілкування. Стиль ділового спілкування формується під впливом індивідуальних особливостей особистості, професійного досвіду, культури поведінки, а також обраного стилю управління.

Залежно від стилю управління виокремлюють такі стилі ділового спілкування (рис. 4.3):

Авторитарний стиль ділового спілкування характеризується домінуючою роллю керівника у процесі взаємодії. Основними формами комунікації є накази, вказівки, інструкції та розпорядження. Керівник, який дотримується такого стилю, зазвичай не підтримує ініціативу підлеглих, уникає обговорення прийнятих рішень і не схильний до відкритої дискусії. Для цього стилю характерна орієнтація на власну позицію та централізація управлінських рішень, тому ключовим принципом виступає «Я».

Демократичний стиль ґрунтується на партнерській взаємодії, підтримці активності та ініціативності учасників спілкування. У процесі комунікації відбувається спільне обговорення завдань, способів їх виконання та прийняття рішень. Керівник заохочує участь працівників у колективній діяльності, враховує їхню думку та створює умови для відкритого діалогу. Основою такого стилю є співпраця, тому його ключовим принципом виступає «Ми».

Ліберальний стиль ділового спілкування характеризується мінімальним втручанням керівника у процес взаємодії та управління діяльністю колективу. Обговорення професійних питань часто має формальний характер, а керівник не завжди виступає реальним лідером групи. Для цього стилю властиві недостатня ініціативність, невисокий рівень контролю та схильність до зовнішнього впливу з боку інших учасників взаємодії.

Комплексний стиль поєднує елементи різних стилів управління та спілкування. У практичній діяльності керівник може використовувати різні підходи залежно від ситуації, характеру завдань, рівня підготовки працівників та особливостей професійного середовища. Саме тому у сучасному менеджменті часто застосовується комбінований підхід до організації ділової комунікації.



Рис. 4.3. Стили ділового спілкування*

Примітка. *Сформовано авторами

У наукових інформаційних джерелах також виокремлюють іншу класифікацію стилів ділового спілкування, що ґрунтується на характері взаємодії між партнерами.

Ритуальний стиль передбачає дотримання учасниками спілкування встановлених норм етикету, правил поведінки та традицій, прийнятих у певному соціальному або професійному середовищі. Основною метою такого стилю є підтримання соціальних контактів, дотримання формальних вимог та забезпечення передбачуваності взаємодії.

Маніпулятивний стиль характеризується тим, що один із партнерів розглядає іншого переважно як засіб досягнення власної мети. У процесі такої взаємодії використовуються приховані способи психологічного впливу, спрямовані на зміну поведінки, рішень або емоційного стану співрозмовника. Маніпулятивний стиль часто застосовується у ситуаціях, коли людина прагне отримати певну вигоду або контроль над поведінкою іншої особи.

Гуманістичний стиль ділового спілкування ґрунтується на взаємній повазі, довірі та визнанні цінності особистості співрозмовника. Для такого стилю характерні відкритість, щирість, уважне ставлення до потреб та інтересів партнера, а також прагнення до взаєморозуміння і співпраці. Гуманістичний стиль сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, розвитку партнерських відносин та підвищенню ефективності професійної взаємодії.

У процесі ділового спілкування поступово формується індивідуальний стиль взаємодії людини з оточенням. Він проявляється у характерних способах поведінки, типових реакціях, стереотипах спілкування, особливостях мовлення та використанні певних комунікативних прийомів. Саме у професійній діяльності відбувається закріплення найбільш властивих для особистості моделей поведінки та способів взаємодії з іншими людьми.

Для характеристики системи дій і поведінки учасників комунікації використовують поняття «модель спілкування». Однією з найбільш відомих є класифікація моделей спілкування, запропонована В. Сатир [38]. Дослідниця виокремлює кілька типів поведінки у процесі взаємодії.

Представники *запобігливого типу* прагнуть догодити співрозмовникам, уникнути конфліктів та зберегти позитивне ставлення оточення. Такі люди часто вибачаються, погоджуються з критикою на свою адресу, не схильні до суперечок і намагаються пристосуватися до позиції інших.

Для *звинувачувального типу* характерне прагнення домінувати у спілкуванні та перекладати відповідальність на інших людей. Такі особи часто поведуться жорстко, різко висловлюються, перебивають співрозмовників і демонструють авторитарність. Через подібну поведінку вони намагаються утвердити власний авторитет і контроль над ситуацією.

Розважливий тип характеризується стриманістю, урівноваженістю та раціональністю. Людина прагне діяти виважено, логічно й послідовно, заздалегідь продумує свої дії та висловлювання. Для такого типу властиві спокійний тон мовлення, детальне пояснення думок та схильність до аналізу ситуації.

Представники *віддаленого типу* часто уникають активної комунікації, можуть реагувати неадекватно до ситуації або відповідати невчасно й недоречно. Їхня поведінка характеризується емоційною дистанційованістю та недостатньою включеністю у процес взаємодії.

Урівноважений тип вважається найбільш конструктивним у діловому спілкуванні. Такі люди характеризуються послідовністю, відкритістю, чесністю та повагою до співрозмовника. Вони здатні ефективно взаємодіяти з іншими людьми, знаходити вихід зі складних ситуацій, об'єднувати колектив для досягнення спільної мети та підтримувати позитивний психологічний клімат у групі. Урівноважені особистості викликають довіру, повагу та сприяють розвитку партнерських відносин.

Перші чотири типи поведінки В. Сатир відносить до маніпулятивних моделей взаємодії, тоді як урівноважений тип розглядається як конструктивна модель спілкування, орієнтована на особистісний розвиток і гармонійну взаємодію.

У процесі ділового спілкування людина постійно оцінює співрозмовника за його зовнішнім виглядом, поведінкою, манерою спілкування та невербальними проявами. На основі такого сприйняття формується певне ставлення до партнера та виникають уявлення про його особистісні якості, наміри й особливості поведінки.

Соціальна перцепція - це процес сприйняття людиною іншої особистості, інтерпретації її зовнішніх ознак та співвіднесення їх із психологічними характеристиками, що дає можливість прогнозувати поведінку співрозмовника.

Процес соціальної перцепції включає такі етапи:

1. сприйняття зовнішності та поведінки іншої людини;
2. формування уявлення про її психологічний стан та особистісні особливості;
3. пояснення причин і наслідків поведінки співрозмовника;
4. вироблення власної стратегії поведінки щодо партнера по спілкуванню.

У процесі соціальної перцепції людина не лише оцінює співрозмовника, а й намагається зрозуміти мотиви його поведінки, спрогнозувати подальші дії та відповідно скоригувати власну комунікативну поведінку.

До основних механізмів міжособистісного сприйняття належать:

- *фізіогномічна редукція* - оцінювання психологічних особливостей людини на основі її зовнішнього вигляду, міміки, поведінки, ходи чи інших зовнішніх ознак;

- *соціальна категоризація та порівняння* - віднесення людини до певної соціальної групи та порівняння її статусу із власним;

- *стереотипізація* - формування уявлення про людину на основі усталених соціальних стереотипів;

- *каузальна атрибуція* - пояснення причин поведінки іншої людини через приписування їй певних мотивів або обставин;

- *емпатія* - здатність співпереживати та розуміти емоційний стан іншої людини;

- *соціальна рефлексія* - усвідомлення людиною того, як її сприймає партнер по спілкуванню;

- *особистісна ідентифікація* - розуміння іншої людини через ототожнення себе з нею.

Особливе значення у діловому спілкуванні має формування першого враження про співрозмовника. Воно виникає на основі зовнішнього вигляду, манери поведінки, міміки, жестів, особливостей мовлення та інших невербальних характеристик. Перше враження часто впливає на подальше ставлення до людини та оцінювання її професійних і особистісних якостей.

У психології спілкування виокремлюють кілька схем формування першого враження:

1. оцінювання людини через її соціальну перевагу або статус;
2. оцінювання на основі зовнішньої привабливості;
3. оцінювання залежно від ставлення співрозмовника до партнера по спілкуванню.

У процесі соціального сприйняття можуть виникати так звані перцептивні ефекти, які впливають на об'єктивність оцінювання людини. До них належать:

- ефект першого враження;
- ефект ореолу;
- ефект первинності;
- ефект новизни.

Ефект ореолу полягає у перенесенні загального позитивного або негативного враження про людину на оцінювання всіх її якостей. Наприклад, якщо співрозмовник справив позитивне перше враження, йому можуть приписуватися й інші позитивні риси, навіть без достатніх підстав.

У процесі ділового спілкування можуть виникати перцептивні бар'єри - труднощі, що перешкоджають адекватному сприйняттю та розумінню інформації. До основних перцептивних бар'єрів належать:

- бар'єр переваги;
- бар'єр привабливості;
- бар'єр ореолу;
- бар'єр схильності;
- бар'єр поблажливості;
- бар'єр першого враження;

– бар'єр стереотипізації.

Бар'єр переваги виникає у ситуаціях нерівності соціального статусу, професійного становища чи авторитету партнерів. У таких випадках може спостерігатися переоцінювання або недооцінювання особистісних і професійних якостей співрозмовника.

Бар'єр привабливості формується під впливом зовнішнього вигляду людини, її манери поведінки чи стилю спілкування. Привабливому співрозмовнику часто приписують додаткові позитивні риси та якості.

Бар'єр ореолу пов'язаний із перенесенням одного яскраво вираженого враження про людину на загальне оцінювання її особистості та поведінки.

Бар'єр схильності виникає внаслідок позитивного або негативного ставлення до співрозмовника, що впливає на об'єктивність оцінювання його дій та висловлювань.

Бар'єр поблажливості проявляється у надмірно позитивному оцінюванні партнера по спілкуванню та схильності пом'якшувати оцінні судження щодо нього.

Бар'єр першого враження пов'язаний із впливом первинного образу співрозмовника на подальше сприйняття його поведінки та особистісних характеристик.

Бар'єр стереотипізації виникає тоді, коли оцінювання людини здійснюється на основі стереотипних уявлень про соціальну групу, до якої вона належить. Унаслідок цього індивідуальні особливості співрозмовника можуть залишатися поза увагою.

Урахування психологічних особливостей соціальної перцепції та можливих перцептивних бар'єрів є важливою умовою ефективного ділового спілкування, розвитку взаєморозуміння та формування конструктивних професійних відносин.

У наукових джерелах представлено різні концепції, що характеризують способи, моделі та стилі спілкування. Для систематизації цих підходів доцільно використовувати поняття «стратегія» та «тактика» спілкування, які дають змогу цілісно описати процес комунікативної взаємодії та особливості поведінки її учасників [11].

Поняття «стратегія спілкування» у наукових дослідженнях трактується по-різному. У низці праць цей термін застосовується у математичному, управлінському або маркетинговому контексті й охоплює систему дій, спрямованих на досягнення визначеної мети організації. Зокрема, у сфері маркетингу розрізняють стратегії, орієнтовані на просування товару, а також клієнтоорієнтовані стратегії взаємодії. У сучасній практиці підготовки керівників значна увага приділяється саме формуванню стратегічного мислення та вмінню застосовувати ефективні комунікативні тактики.

У загальному розумінні стратегія спілкування являє собою систему або загальний план дій, спрямований на досягнення певної комунікативної мети. Вибір стратегії залежить від змісту взаємодії, цілей учасників спілкування, характеру міжособистісних відносин та особливостей конкретної ситуації.

Важливе значення має також мотиваційний компонент, тобто орієнтація суб'єктів на досягнення спільної або індивідуальної мети.

З огляду на мотиваційну спрямованість виокремлюють гуманістичні та маніпулятивні стратегії спілкування.

Гуманістична стратегія ґрунтується на принципах співробітництва, взаємоповаги, підтримки, взаєморозуміння та партнерської взаємодії. У межах такої стратегії учасники спілкування орієнтуються на досягнення спільної мети, враховують інтереси один одного та прагнуть до конструктивного вирішення проблем.

Маніпулятивна стратегія, навпаки, передбачає домінування особистих інтересів одного із суб'єктів взаємодії. У цьому випадку партнер по спілкуванню може розглядатися як засіб досягнення власних цілей, а сама комунікація набуває ознак прихованого психологічного впливу. Саме такі установки часто стають підґрунтям порушення етичних норм ділового спілкування.

Для характеристики стратегій спілкування важливе значення має не лише мета взаємодії, а й спосіб побудови комунікації. Залежно від характеру обміну інформацією розрізняють діалогічне та монологічне спілкування.

Діалогічне спілкування передбачає активний взаємообмін думками, почуттями та інформацією між учасниками комунікації. Воно характеризується взаємною зацікавленістю сторін, прагненням до співпраці та відкритістю у взаємодії. Саме діалогічний підхід вважається найбільш ефективним у професійному середовищі, оскільки сприяє формуванню довіри, розвитку творчого потенціалу та досягненню взаєморозуміння.

Монологічне спілкування характеризується домінуванням одного із суб'єктів комунікації, коли інший учасник виступає переважно пасивним слухачем. Такий формат взаємодії обмежує можливості зворотного зв'язку та може знижувати ефективність професійної комунікації.

З урахуванням мотиваційної спрямованості та характеру побудови взаємодії виокремлюють такі види стратегій спілкування:

- гуманістично-діалогічна, спрямована на досягнення спільної мети;
- гуманістично-монологічна, спрямована на досягнення спільної мети;
- гуманістично-діалогічна, спрямована на досягнення індивідуальної мети;
- гуманістично-монологічна, спрямована на досягнення індивідуальної мети;
- маніпулятивно-діалогічна, спрямована на досягнення спільної мети;
- маніпулятивно-діалогічна, спрямована на досягнення індивідуальної мети;
- маніпулятивно-монологічна, спрямована на досягнення спільної мети;
- маніпулятивно-монологічна, спрямована на досягнення індивідуальної мети.

У практичній діяльності зазначені стратегії рідко проявляються у «чистому» вигляді. Найчастіше спостерігаються комбіновані моделі поведінки, що поєднують ознаки різних стратегій залежно від ситуації та особливостей взаємодії.

Способи реалізації обраної стратегії отримали назву тактики спілкування. Тактика спілкування охоплює систему конкретних прийомів, методів і

комунікативних дій, які використовуються для досягнення поставленої мети. Вибір тактики залежить від індивідуальних особливостей суб'єктів взаємодії, їхніх комунікативних установок, професійного досвіду та специфіки конкретної ситуації.

Стратегія і тактика спілкування є взаємопов'язаними складовими комунікативного процесу. Стратегія визначає загальну спрямованість і мету взаємодії, тоді як тактика забезпечує практичну реалізацію обраної моделі поведінки у процесі ділового спілкування.

1.4.4. Типи та стилі взаємодії у діловому спілкуванні

Характер взаємодії між людьми значною мірою залежить від того, у якій формі особа виражає власне ставлення до співрозмовника та яким чином демонструє увагу, підтримку чи схвалення. Важливу роль у діловому спілкуванні відіграють позитивні знаки уваги, які сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату, підвищенню мотивації та розвитку конструктивних взаємовідносин.

Одним із проявів позитивного ставлення до співрозмовника є *комплімент*. Комплімент являє собою висловлення схвалення, поваги або позитивної оцінки певних якостей людини, її дій, поведінки чи досягнень. У діловому спілкуванні комплімент виконує функцію підтримки партнерських відносин та створення позитивної атмосфери взаємодії. Водночас надмірна або нещира похвала може викликати недовіру та сприйматися як засіб маніпулятивного впливу.

Похвала також є важливим засобом моральної підтримки особистості. Вона сприяє формуванню впевненості у власних можливостях, підвищує самооцінку та стимулює подальшу активність людини. Проте ефективність похвали залежить від її об'єктивності, доречності та конкретності. Невиправдане або формальне схвалення може втратити позитивний вплив і викликати негативну реакцію співрозмовника.

Особливе значення у професійному середовищі має підтримка людини у складних ситуаціях. Підтримка передбачає вияв уваги, розуміння та позитивного ставлення до особистості незалежно від її тимчасових труднощів чи помилок. У діловому спілкуванні підтримка сприяє формуванню довіри, розвитку партнерських відносин та зміцненню командної взаємодії. Особливо важливою вона є у взаєминах між керівником і підлеглими, оскільки впливає на психологічний клімат колективу та ефективність професійної діяльності.

У процесі спілкування між людьми можуть формуватися різні моделі взаємодії, які відображають особливості ставлення людини до себе та до інших. У психології спілкування виокремлюють чотири типові моделі взаємодії: «Я - хороший, Ви - хороші»; «Я - хороший, Ви - погані»; «Я - поганий, Ви - хороші»; «Я - поганий, Ви - погані». Саме ці моделі значною мірою визначають стиль поведінки особистості у комунікативному процесі.

Для людини, яка демонструє *запобігливу модель поведінки*, характерне прагнення уникати конфліктів, догоджати співрозмовникам та отримувати їхнє схвалення. Такі особи часто погоджуються з думкою інших, навіть якщо внутрішньо не поділяють її, і можуть применшувати власну значущість.

Звинувачувальна модель поведінки проявляється у прагненні домінувати над іншими, критикувати співрозмовників та перекладати відповідальність на оточення. Зовні така людина демонструє впевненість і силу, однак внутрішньо може відчувати психологічну незадоволеність або невпевненість у собі.

Розважлива модель характеризується надмірною стриманістю, раціональністю та емоційною віддаленістю. Людина прагне діяти логічно, контролює власні емоції та орієнтується переважно на правила, факти й формальні аспекти взаємодії.

Відчужена модель поведінки проявляється у дистанціюванні від співрозмовника та недостатній емоційній включеності у процес комунікації. Така людина часто не пов'язує власні дії та висловлювання із реакцією інших учасників взаємодії, що може ускладнювати досягнення взаєморозуміння.

Найбільш ефективною у професійному спілкуванні вважається *урівноважена модель поведінки*. Для неї характерні відкритість, щирість, гнучкість, гармонійне поєднання вербальних і невербальних проявів, а також здатність людини адекватно виражати власні почуття та думки. Урівноважена особистість демонструє впевненість у собі, повагу до інших та готовність до конструктивної взаємодії. Саме такий стиль спілкування сприяє ефективному вирішенню конфліктів, реалізації професійних завдань та формуванню позитивних міжособистісних відносин.

У процесі професійної взаємодії між учасниками комунікації формуються різні типи взаємодії, які визначають характер міжособистісних відносин, особливості поведінки партнерів та результативність спільної діяльності. До основних типів взаємодії у діловому спілкуванні належать конкурентний, кооперативний та конгруентний (табл. 4.3).

Конкурентний тип взаємодії характеризується протидією ділових партнерів один одному як на вербальному, так і на невербальному рівнях. У межах такої взаємодії кожна сторона прагне реалізувати насамперед власні інтереси, що часто супроводжується боротьбою за домінування, вплив або контроль над ситуацією.

Найбільш прийнятним для ділового спілкування вважається **кооперативний тип взаємодії**, який ґрунтується на співробітництві та узгодженості дій партнерів. Такий тип взаємодії передбачає орієнтацію учасників комунікації на досягнення спільної соціально значущої мети та координацію професійної діяльності.

Найбільш гуманістичним типом взаємодії у діловому спілкуванні є **конгруентний тип**. Він передбачає щирість, відкритість і узгодженість внутрішнього стану людини з її поведінкою та висловлюваннями. У межах такого типу взаємодії виключаються маніпуляція, примус, навіювання, ігнорування та інші форми деструктивного психологічного впливу.

Поняття конгруентності було обґрунтоване Карл Роджерс, який визначав її як відповідність між досвідом людини, її усвідомленням та зовнішнім проявом у спілкуванні.

Таблиця 4.3. Основні типи взаємодії у діловому спілкуванні*

№ п/п	Тип	Характеристика
1.	Конкурентний	підвищена емоційність, імпульсивність, недостатній рівень взаєморозуміння та непослідовність у поведінці учасників комунікації. Саме за таких умов найчастіше виникають конфліктні ситуації та так звана «психологічна драма взаємодії», що ускладнює процес досягнення спільних рішень і негативно впливає на ефективність професійного спілкування.
2.	Кооперативний	базується на взаєморозумінні, довірі, погодженості інтересів і конструктивному обміні інформацією. Спільні дії партнерів мають послідовний та скоординований характер, що сприяє ефективному розподілу функцій, реалізації особистісного потенціалу кожного учасника та формуванню продуктивних міжособистісних відносин.
3.	Конгруентний	відповідно до закону конгруентності, чим більшою є узгодженість між внутрішніми переживаннями людини та способом їх вираження у комунікації, тим вищим є рівень психологічної гармонії між партнерами. Це сприяє формуванню довіри, зниженню психологічних бар'єрів, послабленню захисних реакцій та створенню відкритої атмосфери професійної взаємодії.

Примітка. *Узагальнено авторами

Стилї взаємодії у діловому спілкуванні. Ефективність ділової взаємодії значною мірою залежить від того, наскільки обраний стиль поведінки відповідає конкретній комунікативній ситуації. У психології та менеджменті найбільш поширеною є класифікація стилів взаємодії, запропонована К. Томасом і Р. Кілменном, відповідно до якої виокремлюють співробітництво, суперництво, пристосування та уникнення (рис. 4.4).

Стиль співробітництва орієнтований на досягнення спільної мети шляхом партнерської взаємодії та узгодження інтересів сторін. Для нього характерні відкритість у комунікації, готовність до спільних дій, взаємна підтримка та прагнення до конструктивного розв'язання проблем.

У межах такого стилю використовуються як вербальні, так і невербальні засоби, що демонструють позитивне ставлення партнерів один до одного: доброзичлива міміка, відкрита поза, активне слухання, коректні висловлювання та підтримувальна комунікація.

Основними формами психологічного впливу у співробітництві є переконання, прохання, заохочення та підтримка. Вони сприяють розвитку позитивних міжособистісних відносин, формуванню довіри та створенню сприятливого психологічного клімату.

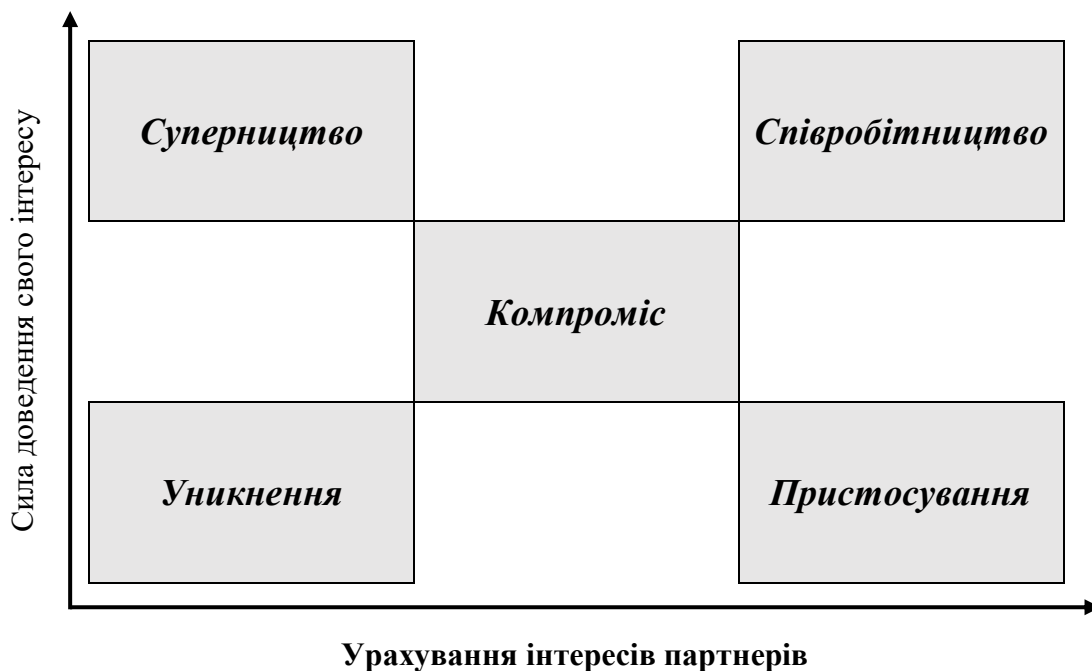


Рис. 4.4. Стилі ділового спілкування*

Примітка. *Побудовано на основі моделі К. Томаса та Р. Кілменна [142]

Стиль суперництва (**конфронтації**) характеризується прагненням партнерів досягти передусім власних цілей, навіть за рахунок інтересів іншої сторони. У таких ситуаціях взаємодія часто набуває маніпулятивного або примусового характеру.

Проявами суперництва можуть бути демонстрація переваги, психологічний тиск, порушення особистісних меж співрозмовника, створення залежності або навмисне послаблення позиції партнера. Для цього стилю характерні такі форми психологічного впливу, як маніпулювання, навіювання, примус, залякування та знецінення.

Подібна модель поведінки може призводити до виникнення конфліктів, погіршення психологічного клімату та зниження ефективності професійної взаємодії.

Стиль пристосування передбачає орієнтацію людини на поступки та збереження гармонійних відносин навіть ціною власних інтересів. Учасник взаємодії прагне уникати конфліктів, погоджується з позицією іншої сторони та демонструє високий рівень конформності.

Для цього стилю характерні такі форми психологічного впливу, як зараження, наслідування, умовляння та уподібнення. Вони сприяють формуванню у людини схильності до прийняття позиції партнера, інколи навіть на шкоду власній самостійності та критичності мислення.

Стиль уникнення характеризується прагненням ухилитися від активної взаємодії та відмовою від спільного розв'язання проблеми. Учасники комунікації демонструють небажання обговорювати суперечливі питання, відкрито висловлювати власну позицію або брати участь у прийнятті рішень.

Проявами такого стилю можуть бути ігнорування співрозмовника, формальне ставлення до взаємодії, демонстрація байдужості, неувважність до

висловлювань партнера та уникнення відповідальності за результати спільної діяльності.

Стиль уникнення ускладнює досягнення взаєморозуміння та знижує ефективність професійної комунікації, оскільки перешкоджає конструктивному обговоренню проблем і координації спільних дій.

Досягнення результативності у діловому спілкуванні безпосередньо пов'язане з чітким визначенням мети взаємодії. Без усвідомлення очікуваного результату комунікація втрачає цілеспрямованість і може не забезпечити необхідного ефекту. У зв'язку з цим важливим завданням професійного спілкування є правильне формулювання бажаного результату та узгодження його з інтересами інших учасників взаємодії.

У наукових інформаційних джерелах виокремлюють кілька основних підходів до визначення бажаного результату спілкування.

1. Конкретизація результату. Передусім необхідно чітко визначити, якого саме результату прагне досягти суб'єкт спілкування. Конкретність мети забезпечує усвідомленість дій, підвищує ефективність комунікації та сприяє вибору оптимальних засобів взаємодії.

2. Формулювання результату у позитивній формі. Ефективніше формулювати мету через бажаний результат, а не через заперечення небажаного. Позитивно сформульована мета орієнтує людину на досягнення конкретного результату та стимулює конструктивну поведінку. Натомість формулювання у негативній формі часто знижують мотивацію та ускладнюють процес взаєморозуміння.

3. Визначення сенсорних показників результату. Для усвідомлення досягнення поставленої мети важливо розуміти, за якими ознаками можна оцінити результативність спілкування. З цією метою доцільно відповісти на запитання: «Що саме я побачу, почую або відчую після досягнення результату?». Такий підхід дозволяє конкретизувати очікування та підвищити рівень усвідомленості комунікативного процесу.

4. Узгодження результатів із партнером по спілкуванню. Результативність ділового спілкування значною мірою залежить від урахування інтересів усіх учасників взаємодії. Досягнення мети є більш ефективним тоді, коли воно не суперечить потребам та очікуванням партнерів. Ігнорування інтересів іншої сторони або прагнення досягти результату виключно за рахунок співрозмовника може призвести до конфліктів, втрати довіри та виникнення прихованого опору.

Ефективне ділове спілкування передбачає не лише чітке усвідомлення власних цілей, а й здатність узгоджувати їх із потребами та інтересами інших учасників професійної взаємодії. Саме баланс інтересів, конструктивність комунікації та орієнтація на взаємоприйнятний результат забезпечують успішність ділових відносин.

На основі проведеного аналізу особливостей ділового спілкування та моральної культури професійної взаємодії можемо узагальнити такі висновки:

1. Ділове спілкування є важливою складовою професійної діяльності та системи управління, оскільки забезпечує обмін інформацією, координацію дій,

прийняття управлінських рішень і формування ефективної взаємодії між учасниками професійних відносин. Саме через комунікацію реалізуються організаційні, управлінські та соціальні функції сучасної організації.

2. Еволюція наукових підходів до розуміння ділового спілкування свідчить про поступовий перехід від його трактування як механізму передавання інформації до розгляду як стратегічного ресурсу розвитку організації. Сучасні концепції менеджменту, соціальної взаємодії та комунікацій підкреслюють роль ділового спілкування у формуванні організаційної культури, розвитку людського капіталу та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

3. Моральна культура є етичною основою ділового спілкування, оскільки визначає рівень професійної поведінки, відповідальності, взаємоповаги та довіри між учасниками взаємодії. Дотримання моральних норм і принципів сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, розвитку партнерських відносин і підвищенню ефективності спільної діяльності.

4. Ефективність ділового спілкування значною мірою залежить від здатності учасників досягати взаєморозуміння, правильно інтерпретувати вербальні та невербальні сигнали, враховувати психологічні особливості співрозмовників і своєчасно долати комунікативні бар'єри. Саме взаєморозуміння, відкритість до діалогу та конструктивна взаємодія створюють основу для результативної професійної комунікації.

5. Сучасне ділове спілкування виходить за межі суто інформаційної функції та виступає важливим інструментом управління, розвитку персоналу й підтримання стійкості організацій в умовах глобалізації, цифровізації та постійних змін. Поєднання етичних принципів, комунікативної компетентності та сучасних форм професійної взаємодії сприяє підвищенню результативності діяльності організацій та зміцненню їх соціального капіталу.

Питання для обговорення та самоперевірки

1. У чому полягає сутність ділового спілкування та яке значення воно має у професійній діяльності людини?

2. Які основні підходи до визначення понять «спілкування», «комунікація» та «ділове спілкування» представлені у сучасних наукових дослідженнях?

3. Охарактеризуйте основні аспекти спілкування: комунікативний, перцептивний та інтерактивний.

4. Які функції виконує спілкування у професійному середовищі та як вони впливають на ефективність діяльності організації?

5. Які основні класифікації спілкування виокремлюють у науковій літературі залежно від кількості учасників, способу взаємодії та змісту комунікації?

6. У чому полягають особливості ділового спілкування як різновиду професійної комунікації?

7. Які основні ознаки та специфічні риси характеризують ділове спілкування у сучасних організаціях?

8. Охарактеризуйте моральну культуру як етичну основу ділового спілкування та поясніть її роль у професійній взаємодії.

9. Які рівні моральної культури спілкування виокремлюють у наукових джерелах та у чому полягають їх особливості?

10. У чому полягає сутність етики ділових відносин та яке значення мають моральні норми і принципи у професійному середовищі?

11. Які види готовності до спільної діяльності забезпечують ефективність професійної взаємодії в колективі?

12. Охарактеризуйте роль керівника у формуванні культури ділового спілкування та підтриманні позитивного психологічного клімату в організації.

13. Які основні бар'єри можуть виникати у процесі ділового спілкування та які способи їх подолання є найбільш ефективними?

14. У чому полягає значення вербальних і невербальних засобів комунікації у професійному спілкуванні?

15. Які форми, стилі та моделі ділового спілкування використовуються у професійній діяльності та як вони впливають на результативність взаємодії?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Спілкування - це:

А.	Процес передавання документів
Б.	Процес взаємодії між людьми, що передбачає обмін інформацією, думками та почуттями
В.	Лише усне мовлення
Г.	Вид управлінської діяльності

2. Яка потреба є однією з базових для людини?

А.	Потреба у владі
Б.	Потреба у відпочинку
В.	Потреба у спілкуванні
Г.	Потреба у ризику

3. Який аспект спілкування пов'язаний з обміном інформацією?

А.	Інтерактивний
Б.	Комунікативний
В.	Перцептивний
Г.	Емоційний

4. Перцептивний аспект спілкування передбачає:

А.	Координацію спільної діяльності
Б.	Передачу інформації
В.	Взаємне сприйняття та розуміння співрозмовників
Г.	Оформлення документів

5. Установіть відповідність між аспектами спілкування та їх змістом

Аспект	Зміст
1. Комунікативний	А. Координація спільної діяльності
2. Перцептивний	Б. Обмін інформацією
3. Інтерактивний	В. Сприйняття та розуміння співрозмовника

6. Установіть відповідність між видами спілкування та їх характеристиками

Вид спілкування	Характеристика
1. Міжособистісне	А. Взаємодія кількох соціальних груп
2. Особистісно-групове	Б. Взаємодія особистості з колективом
3. Міжгрупове	В. Безпосередня взаємодія між людьми

7. Установіть відповідність між функціями спілкування та їх змістом

Функція	Зміст
1. Психологічна	А. Встановлення зв'язків між особистістю та групами
2. Соціальна	Б. Розвиток когнітивної та емоційної сфер
3. Інструментальна	В. Забезпечення взаємодії людей

8. Основною метою ділового спілкування є:

А.	Задоволення особистих потреб
Б.	Проведення дозвілля
В.	Вирішення професійних та організаційних завдань
Г.	Встановлення дружніх стосунків

9. Яка функція спілкування забезпечує взаємодію людей та розвиток суспільства?

А.	Інструментальна
Б.	Соціальна
В.	Психологічна
Г.	Інформаційна

10. До невербальних засобів комунікації належать:

А.	Службові записки
Б.	Електронні листи
В.	Жести, міміка, інтонація
Г.	Накази

11. Яка з наведених ознак НЕ належить до ділового спілкування?

А.	Орієнтація на результат
Б.	Рольовий характер взаємодії
В.	Залежність від предмета діяльності
Г.	Відсутність професійних цілей

12. До структури спілкування належать:

А.	Комнікативний, перцептивний, інтерактивний аспекти
Б.	Когнітивний, мотиваційний, емоційний аспекти
В.	Психологічний, соціальний, економічний аспекти
Г.	Управлінський, організаційний, фінансовий аспекти

13. Установіть відповідність між особливостями ділового спілкування

Особливість	Характеристика
1. Рольовий характер	А. Орієнтація на результат
2. Регламентованість	Б. Дотримання норм та правил
3. Результативність	В. Субординація та посадові ролі

14. Установіть відповідність між предметними напрямками ділового спілкування

Напрямок	Зміст
1. Психологічний	А. Технології та інструменти комунікації
2. Ціннісний	Б. Етичні норми та цінності
3. Організаційно-технічний	В. Мотивація та міжособистісні відносини

15. Установіть відповідність між засобами спілкування

Засіб	Приклад
1. Вербальний	А. Інтонація
2. Невербальний	Б. Усне мовлення
3. Письмовий	В. Службова записка

16. Моральна культура ділового спілкування передбачає:

А.	Використання влади для досягнення результату
Б.	Узгодженість поведінки з моральними нормами та цінностями
В.	Виключно дотримання службових інструкцій
Г.	Формальне виконання професійних обов'язків

17. Який рівень моральної культури ґрунтується на повазі до особистості співрозмовника?

А.	Ритуальний
Б.	Маніпулятивний
В.	Гуманістичний
Г.	Формальний

18. Маніпулятивний рівень спілкування характеризується:

А.	Орієнтацією на співпрацю
Б.	Використанням комунікації для власної вигоди
В.	Дотриманням норм етикету
Г.	Повагою до інтересів співрозмовника

19. Етика ділового спілкування спрямована на:

А.	Регулювання моральних аспектів професійної взаємодії
Б.	Контроль особистого життя працівників
В.	Обмеження спілкування між колегами
Г.	Посилення формальної субординації

20. Що є основою ефективної спільної діяльності?

А.	Конкуренція
Б.	Взаєморозуміння і довіра
В.	Жорсткий контроль
Г.	Формальне підпорядкування

21. До видів готовності до спільної діяльності належить:

А.	Організаційна
Б.	Стратегічна
В.	Мотиваційна
Г.	Фінансова

22. Установіть відповідність між рівнями моральної культури та їх характеристиками

Рівень	Характеристика
1. Ритуальний	А. Орієнтація на співпрацю
2. Маніпулятивний	Б. Використання інших для досягнення власних цілей
3. Гуманістичний	В. Дотримання правил етикету

23. Установіть відповідність між видами готовності до спільної діяльності та їх змістом

Вид	Зміст
1. Мотиваційна	А. Практичні навички
2. Змістова	Б. Бажання співпрацювати
3. Операційна	В. Необхідні знання

24. Установіть відповідність між рівнями взаєморозуміння

Рівень	Характеристика
1. Згода	А. Розуміння емоцій співрозмовника
2. Розуміння	Б. Усвідомлення мотивів партнера
3. Співпереживання	В. Прийняття норм взаємодії

25. Установіть відповідність між моральними якостями та результатами їх прояву

Якість	Результат
1. Чесність	А. Виконання зобов'язань
2. Відповідальність	Б. Формування довіри
3. Повага	В. Позитивне ставлення до співрозмовника

26. Установіть відповідність між бар'єрами спілкування та причинами

Бар'єр	Причина
1. Семантичний	А. Відмінності культур
2. Емоційний	Б. Різне розуміння слів
3. Соціокультурний	В. Негативний емоційний стан

27. Найвищим рівнем взаєморозуміння є:

А.	Згода
Б.	Співробітництво
В.	Розуміння
Г.	Співпереживання

28. Що належить до невербальних засобів комунікації?

А.	Наказ
Б.	Доповідь
В.	Інтоніяція
Г.	Звіт

29. Який чинник найбільше впливає на формування довіри?

А.	Формальні повноваження
Б.	Моральний авторитет
В.	Посада
Г.	Контроль

30. Чому частина інформації втрачається під час спілкування?

А.	Через особливості сприйняття та пам'яті
Б.	Через надмірну кількість документів
В.	Через службову субординацію
Г.	Через корпоративну культуру

31. Встановіть послідовність етапів соціальної перцепції

1. Формування уявлення про особистість
2. Вироблення власної стратегії поведінки
3. Сприйняття зовнішності та поведінки
4. Пояснення причин поведінки

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

32. Встановіть послідовність формування першого враження

1. Оцінювання поведінки людини
2. Сприйняття зовнішності
3. Формування загального враження
4. Вироблення ставлення до співрозмовника

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

33. Встановіть послідовність реалізації комунікативної діяльності

1. Вибір засобів спілкування
2. Визначення мети
3. Досягнення результату
4. Передавання інформації

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

34. Установіть відповідність між видами спілкування та їх характеристиками

Вид	Характеристика
1. Інформаційне	А. Зміна переконань
2. Переконливе	Б. Передавання знань
3. Емоційне	В. Формування емоційного стану

35. Установіть відповідність між невербальними засобами

Засіб	Приклад
1. Кінесичний	А. Тембр голосу
2. Такесичний	Б. Рукоштовування
3. Паралінгвістичний	В. Жести

36. Установіть відповідність між формами спілкування

Форма	Характеристика
1. Діадична	А. Звернення до аудиторії
2. Групова	Б. Спілкування двох осіб
3. Публічна	В. Взаємодія кількох осіб

37. Установіть відповідність між стилями управління

Стиль	Характеристика
1. Авторитарний	А. Мінімальне втручання
2. Демократичний	Б. Домінування керівника
3. Ліберальний	В. Спільне прийняття рішень

38. Установіть відповідність між моделями В. Сатир

Модель	Характеристика
1. Запобіглива	А. Прагнення догодити
2. Звинувачувальна	Б. Перекладання відповідальності
3. Урівноважена	В. Конструктивна взаємодія

39. Найбільш конструктивною моделлю спілкування за В. Сатир є:

А.	Запобіглива
Б.	Звинувачувальна
В.	Віддалена
Г.	Урівноважена

40. Для авторитарного стилю характерним є:

А.	Колективне прийняття рішень
Б.	Домінування керівника
В.	Відсутність контролю
Г.	Рівноправність сторін

41. Який стиль ділового спілкування базується на принципі «Ми»?

А.	Авторитарний
Б.	Демократичний
В.	Ліберальний
Г.	Маніпулятивний

42. Діадичне спілкування передбачає взаємодію:

А.	Однієї особи з аудиторією
Б.	Двох осіб
В.	Групи осіб
Г.	Кількох організацій

43. Яка форма ділового спілкування належить до усного?

А.	Резюме
Б.	Протокол
В.	Ділова нарада
Г.	Характеристика

44. До проксемічних засобів належить:

А.	Тембр голосу
Б.	Дистанція між співрозмовниками
В.	Рукостискання
Г.	Пауза

45. До невербальних засобів комунікації належать:

А.	Звіти
Б.	Накази
В.	Міміка та жести
Г.	Доповідні записки

46. Який вид спілкування базується на принципах рівноправності та взаємоповаги?

А.	Імперативне
Б.	Маніпулятивне
В.	Партнерське
Г.	Сугестивне

47.Переконливе спілкування ґрунтується переважно на:

А.	Навіюванні
Б.	Аргументації та контраргументації
В.	Наказах
Г.	Контролі

48. Установіть відповідність між підходами до визначення результату спілкування

Підхід	Характеристика
1. Конкретизація результату	А. Врахування інтересів партнера
2. Позитивне формулювання	Б. Чітке визначення мети
3. Узгодження результатів	В. Орієнтація на бажаний результат

49. Установіть відповідність між формами психологічного впливу та стилями взаємодії

Форма впливу	Стиль
1. Переконання	А. Суперництво
2. Примус	Б. Співробітництво
3. Наслідування	В. Пристосування

50. Установіть відповідність між стилями взаємодії та їх змістом

Стиль	Зміст
1. Співробітництво	А. Ухилення від взаємодії
2. Суперництво	Б. Досягнення спільної мети
3. Уникнення	В. Орієнтація на власні інтереси

51. Установіть відповідність між типами взаємодії та їх ознаками

Тип	Ознака
1. Конкурентний	А. Щирість і відкритість
2. Кооперативний	Б. Співробітництво та узгодженість
3. Конгруентний	В. Боротьба за вплив

52. Установіть відповідність між моделями поведінки та їх характеристиками

Модель	Характеристика
1. Запобіглива	А. Дистанціювання від співрозмовника
2. Звинувачувальна	Б. Прагнення догодити
3. Відчужена	В. Перекладання відповідальності

53. Для стилю уникнення характерним є:

А.	Активна участь у вирішенні проблем
Б.	Ігнорування проблемних питань
В.	Відкрите обговорення конфлікту
Г.	Взаємна підтримка

54. Стил ь співробітництва орієнтований на:

А.	Досягнення особистої вигоди
Б.	Досягнення спільної мети
В.	Уникнення відповідальності
Г.	Підкорення іншої сторони

55. Автором концепції конгруентності є:

А.	Абрахам Маслоу
Б.	Карл Роджерс
В.	Віктор Франкл
Г.	Дейл Карнегі

56. Конкурентний тип взаємодії характеризується:

А.	Узгодженістю інтересів
Б.	Орієнтацією на спільну мету
В.	Боротьбою за домінування
Г.	Високим рівнем довіри

57. Найбільш гуманістичним типом взаємодії є:

А.	Конкурентний
Б.	Конгруентний
В.	Маніпулятивний
Г.	Конфліктний

58. Яка модель поведінки відзначається надмірною раціональністю?

А.	Урівноважена
Б.	Відчужена
В.	Розважлива
Г.	Запобіглива

59. Звинувачувальна модель поведінки характеризується:

А.	Перекладанням відповідальності на інших
Б.	Партнерською взаємодією
В.	Відкритістю та щирістю
Г.	Самокритичністю

60. Для запобігливої моделі поведінки характерним є:

А.	Домінування над співрозмовником
Б.	Прагнення догодити іншим
В.	Ігнорування партнерів
Г.	Агресивна критика

1.5.1. Поняття академічної доброчесності. Кодекс честі університету

Академічна доброчесність є однією з фундаментальних засад функціонування сучасної системи освіти і науки. Вона визначає морально-етичні та правові орієнтири освітньої, наукової й професійної діяльності, формує культуру відповідального ставлення до результатів інтелектуальної праці, забезпечує довіру до освітнього процесу та наукових досліджень. В умовах розвитку інформаційного суспільства, цифровізації освіти та розширення доступу до інформаційних ресурсів питання дотримання академічної доброчесності набувають особливої актуальності.

Відповідно до Закону України «Про освіту», *академічна доброчесність* трактується як сукупність етичних принципів і визначених законодавством правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання, наукової та творчої діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання, наукових і творчих досягнень [86].

Таким чином, академічна доброчесність охоплює не лише дотримання формальних вимог щодо цитування чи оформлення джерел, а й формування цілісної культури чесності, відповідальності, поваги до авторського права, об'єктивності оцінювання, самостійності виконання навчальних і наукових завдань, а також етичної взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу.

Методичні рекомендації Міністерства освіти і науки України наголошують, що забезпечення академічної доброчесності є системним процесом, який поєднує профілактику порушень, формування академічної культури, розроблення внутрішніх нормативних документів та застосування механізмів відповідальності за недоброчесну поведінку [116].

Законодавством України визначено основні форми дотримання академічної доброчесності всіма учасниками освітнього та науково-дослідного процесу (табл. 5.1). Для педагогічних, науково-педагогічних і наукових працівників вони передбачають коректне використання джерел інформації, дотримання норм авторського права, об'єктивне оцінювання результатів навчання, надання достовірної інформації про результати досліджень та контроль за дотриманням принципів академічної доброчесності здобувачами освіти.

Для здобувачів освіти академічна доброчесність проявляється у самостійному виконанні навчальних завдань, коректному цитуванні використаних джерел, дотриманні вимог авторського права, наданні правдивої інформації щодо результатів власної навчальної, наукової або творчої діяльності, а також відповідальному ставленні до освітнього процесу.

Відповідно до чинного законодавства для педагогічних, науково-педагогічних і наукових працівників можуть застосовуватися такі заходи академічної відповідальності, як відмова у присудженні або позбавлення наукового ступеня чи вченого звання, відмова у присвоєнні педагогічної кваліфікації, а також позбавлення права обіймати окремі посади чи брати участь у діяльності визначених законом органів

Щодо здобувачів освіти можуть застосовуватися повторне проходження оцінювання, повторне вивчення освітнього компонента, позбавлення академічної стипендії, скасування пільг щодо оплати навчання або відрахування із закладу освіти [86].

Таблиця 5.1. Основні прояви академічної доброчесності учасників освітнього процесу*

Академічна доброчесність педагогічних, науково-педагогічних і наукових працівників	Академічна доброчесність здобувачів освіти
• коректне використання та обов'язкове зазначення джерел інформації при запозиченні наукових ідей, положень, результатів досліджень чи інших матеріалів	• самостійне виконання навчальних завдань, контрольних робіт і всіх видів оцінювання результатів навчання
• дотримання вимог законодавства у сфері авторського права та суміжних прав	• належне посилення на джерела інформації під час використання чужих ідей, тверджень, розробок чи результатів досліджень
• забезпечення достовірності інформації щодо використаних методик, результатів досліджень, джерел інформації та власної професійної діяльності	• дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права
• здійснення контролю за дотриманням принципів академічної доброчесності в освітньому процесі	• подання правдивої інформації щодо результатів власної навчальної, наукової або творчої діяльності, а також використаних методів дослідження та джерел інформації
• об'єктивне, неупереджене та справедливе оцінювання результатів навчання здобувачів освіти	• відповідальне дотримання етичних норм і принципів академічної доброчесності під час навчальної та наукової діяльності

Примітка. *Узагальнено на основі: [86]

Порушення принципів академічної доброчесності тягне за собою академічну відповідальність усіх учасників освітнього процесу (табл. 5.2).

Таблиця 5.2. Види академічної відповідальності за порушення принципів академічної доброчесності*

Академічна відповідальність педагогічних, науково-педагогічних та наукових працівників	Академічна відповідальність здобувачів освіти
• неприсудження ступеня вищої освіти на освітньо-науковому або освітньо-творчому рівні чи відмова у присвоєнні вченого звання	• повторне проходження окремих форм контролю знань (іспиту, заліку, контрольної роботи тощо)
• скасування раніше присудженого ступеня вищої освіти або позбавлення вченого звання	• повторне вивчення відповідного освітнього компонента чи дисципліни;
• відмова у присвоєнні педагогічного звання або кваліфікаційної категорії чи їх анулювання	• відрахування із закладу освіти відповідно до чинного законодавства
• обмеження або позбавлення права брати участь у діяльності органів управління та обіймати окремі посади, визначені законодавством	• припинення виплати академічної стипендії
• застосування інших заходів академічного впливу відповідно до внутрішніх положень закладу освіти та чинного законодавства	• скасування або обмеження пільг, наданих закладом освіти щодо оплати навчання

Примітка. *Узагальнено на основі: [86]

Причинами порушення академічної доброчесності часто є недостатній рівень обізнаності учасників освітнього процесу щодо змісту відповідних понять, нерозуміння етичних аспектів академічної діяльності, відсутність навичок академічного письма та культури роботи з джерелами інформації. Значна частина порушень виникає через нерозуміння правил цитування, оформлення посилань, самостійного опрацювання наукових матеріалів і принципів авторського права.

Відповідно до статті 42 Закону України «Про освіту», порушеннями академічної доброчесності є академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація, списування, обман, хабарництво та необ'єктивне оцінювання. У ширшому розумінні до проявів академічної недоброчесності також належать академічне шахрайство, несанкціонована співпраця, використання службових або родинних зв'язків для отримання неправомірних переваг, внесення до списку авторів осіб, які не брали участі в отриманні наукових результатів, академічний саботаж і зловживання службовим становищем у сфері освіти та науки [86, 2]. У табл. 5.3 наведено основні види порушень академічної доброчесності.

Різноманітні прояви академічної недоброчесності негативно впливають не лише на якість освітнього процесу й наукових досліджень, а й на формування професійної свідомості здобувачів освіти, молодих науковців і майбутніх фахівців [2]. У зв'язку з цим забезпечення академічної доброчесності набуває особливого значення як важлива умова підвищення якості освіти, розвитку академічної культури та формування відповідального ставлення до результатів інтелектуальної діяльності.

Одним із найбільш поширених порушень академічної доброчесності є академічний плагіат, який проявляється у використанні чужих текстів, ідей, результатів досліджень або інших об'єктів інтелектуальної власності без належного посилання на автора чи джерело інформації. До найбільш поширених форм академічного плагіату належать дослівне копіювання текстових фрагментів без цитування, перефразування наукових джерел без відповідного оформлення посилань, переклад іншомовних матеріалів без зазначення першоджерела, компіляція матеріалів із різних джерел без самостійного аналізу, а також подання чужих чи придбаних робіт як результату власної діяльності.

У сучасному освітньому середовищі поширеними залишаються випадки використання матеріалів із мережі Інтернет, сайтів готових рефератів, курсових, кваліфікаційних чи наукових робіт без належного опрацювання та коректного бібліографічного оформлення. Крім того, у практиці освітньої діяльності фіксуються випадки списування під час контрольних заходів, використання заборонених технічних засобів, проходження оцінювання підставними особами, придбання готових академічних робіт, а також формального долучення до групових проєктів без особистого внеску у виконання завдань. Такі прояви академічної недоброчесності негативно впливають на якість освітнього процесу, рівень професійної підготовки здобувачів освіти та загальний рівень довіри до результатів навчання і наукових досліджень.

Таблиця 5.3. Основні види порушень академічної доброчесності*

Поняття	Характеристика
<i>Академічний плагіат</i>	привласнення результатів інтелектуальної діяльності інших осіб шляхом повного або часткового використання чужих наукових, творчих чи навчальних матеріалів без належного зазначення авторства та джерела запозичення
<i>Самоплагіат</i>	повторне використання автором власних раніше оприлюднених наукових або творчих результатів без посилання на попередні публікації та подання їх як нових результатів дослідження
<i>Фабрикація</i>	створення вигаданих даних, фактів, результатів дослідження або іншої інформації, що використовується в освітній чи науковій діяльності
<i>Фальсифікація</i>	навмисне викривлення, зміна або підроблення наявних даних, результатів досліджень чи інших відомостей, пов'язаних з освітнім або науковим процесом
<i>Списування</i>	виконання навчальних чи контрольних завдань із використанням недозволених джерел інформації або сторонньої допомоги під час оцінювання результатів навчання
<i>Обман</i>	подання неправдивої інформації щодо власної освітньої, наукової чи творчої діяльності або організації освітнього процесу; проявами обману можуть бути плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація та списування
<i>Хабарництво</i>	пропонування, надання або отримання матеріальних чи нематеріальних вигод з метою отримання неправомірних переваг у процесі навчання, оцінювання або здійснення освітньої діяльності
<i>Необ'єктивне оцінювання</i>	умисне завищення або заниження результатів навчання здобувачів освіти всупереч принципам справедливості та неупередженості
<i>Неправомірна допомога під час оцінювання</i>	надання здобувачам освіти допомоги при проходженні контролю знань або створення штучних перешкод, не передбачених встановленими процедурами оцінювання
<i>Неправомірний вплив на оцінювання</i>	здійснення тиску на педагогічного чи науково-педагогічного працівника у формі прохань, переконань, погроз, примусу або інших дій з метою впливу на результати оцінювання

Примітка. *Узагальнено та систематизовано укладачами на основі:[86]

Академічний плагіат у Законі України «Про освіту» визначено як оприлюднення повністю або частково наукових чи творчих результатів, отриманих іншими особами, як результатів власного дослідження або творчості, а також відтворення опублікованих текстів чи інших творів без зазначення

авторства. Отже, ключовою ознакою академічного плагіату є привласнення чужого інтелектуального результату або його подання як власного без належного посилання на автора чи джерело [86, 116]. Його поширення створює суттєві ризики для функціонування системи вищої освіти та науки, оскільки порушує принципи чесності, справедливості, відповідальності та поваги до авторського права. Використання чужих результатів без належного цитування призводить до знецінення самостійної праці, спотворення уявлень про наукову новизну та авторство, а також підриває довіру до академічного середовища.

У більшості наукових інформаційних джерелах **академічний плагіат** розглядається як складне явище, що має кілька взаємопов'язаних ознак. Йдеться про використання слів, ідей, положень, результатів праці, методів, висновків або інших елементів чужого інтелектуального доробку; наявність конкретного автора або джерела, з якого здійснено запозичення; відсутність належного посилання на це джерело; ситуацію, у якій очікується обов'язкове зазначення авторства; а також прагнення отримати певну користь, академічну оцінку, репутаційну перевагу, професійне визнання або іншу вигоду [123].

Плагіат може мати різні форми прояву. Найпростішою та найбільш очевидною формою є дослівне копіювання тексту або його частини без лапок, посилання та належного бібліографічного оформлення. Проте академічний плагіат не обмежується лише механічним копіюванням. Він може проявлятися у зміні окремих слів, перестановці частин речення, перекладі іншомовного тексту без зазначення джерела, використанні чужої ідеї без атрибутування, компіляції кількох джерел без самостійного аналізу, а також у повторному використанні власних раніше опублікованих результатів без посилання на попередню працю.

У практиці виявлення академічного плагіату часто використовують типологію, відому як «A Top 10 List», у якій подано найпоширеніші способи неправомірного запозичення. До них належать: дослівне копіювання чужої роботи; використання значної частини тексту з одного джерела без змін; заміна ключових слів або фраз при збереженні основного змісту; поєднання перефразованих фрагментів із різних джерел у цілісний текст; повторне використання власних попередніх робіт без належного цитування; комбінування правильно процитованих фрагментів із нецитованими запозиченнями; створення тексту з матеріалів кількох джерел без відповідного посилання; наведення посилань на неіснуючі, неточні або фактично невикористані джерела [123].

До основних видів академічного плагіату належать такі:

Дослівне копіювання тексту без посилання на джерело - це форма плагіату, за якої автор повністю або частково відтворює чужий текст без лапок, без посилання на джерело та без зазначення автора. Такий вид порушення є найбільш очевидним, оскільки чужий текст подається як власний.

Копіювання значних фрагментів із одного джерела. У цьому випадку робота або її частина складається переважно з матеріалу одного джерела без істотної зміни змісту, структури чи авторського опрацювання. Навіть якщо окремі слова змінено, але логіка, зміст і побудова тексту залишаються тотожними першоджерелу, така дія може розглядатися як плагіат.

Плагіат із заміною слів або фраз - цей вид плагіату полягає у заміні окремих слів синонімами, зміні порядку слів у реченні або незначному редагуванні тексту без зміни його змісту й структури. Формально текст може виглядати перефразованим, однак фактично зберігає зміст, послідовність думок і логіку автора першоджерела.

Парафраза без належного посилання. Парафразування не є порушенням за умови, що автор коректно зазначає джерело запозиченої ідеї. Проте переказ чужого тексту своїми словами без посилання на автора розглядається як академічний плагіат, оскільки привласнюється не буквальна форма вислову, а зміст, ідея або логіка викладу.

Компіляція матеріалів із кількох джерел - полягає у поєднанні фрагментів із різних джерел без належного аналізу, узагальнення та самостійної авторської позиції. Якщо джерела не зазначені або їх використання не оформлене належним чином, така робота втрачає ознаки самостійного дослідження.

Перекладний плагіат. Переклад чужого тексту з іншої мови без зазначення автора або джерела також є формою плагіату. У цьому випадку змінюється мова викладу, але зберігається зміст, структура, логіка й авторська ідея першоджерела.

Запозичення ідеї без посилання. Плагіатом може бути не лише копіювання тексту, а й використання чужої концепції, наукової ідеї, методики, висновків, класифікації, схеми, таблиці, моделі або результатів дослідження без належного посилання на автора.

Подання чужої роботи як власної. Цей вид порушення охоплює придбання, замовлення, копіювання або отримання готових навчальних чи наукових робіт і подання їх як результату власної діяльності. Йдеться про реферати, есе, контрольні, курсові, кваліфікаційні, магістерські роботи, звіти, статті, навчальні матеріали тощо.

Самоплагіат полягає у повторному оприлюдненні власних раніше опублікованих наукових результатів як нових. До його проявів належать повторна публікація однієї і тієї самої роботи, використання значних фрагментів попередніх праць без посилання, подання раніше отриманих результатів у нових звітах або статтях без зазначення їх попереднього оприлюднення.

Некоректне або фіктивне цитування. До цього виду порушень належить посилання на джерела, які фактично не використовувалися, наведення неточних бібліографічних даних, зазначення неіснуючих джерел або навмисне викривлення інформації про джерело запозичення.

Дії, що характеризують процес плагіату, можна систематизувати таким чином:

- видавання чужої роботи повністю або частково за власну;
- копіювання слів, речень, фрагментів тексту, ідей, висновків, результатів досліджень або методичних підходів іншого автора без посилання на джерело;
- навмисне невключення використаних джерел до списку літератури;
- подання неправдивих, неповних або неточних відомостей про джерело інформації;

- зміна порядку слів, структури речення, окремих мовних одиниць чи формулювань зі збереженням змісту першоджерела без посилання;
- використання великого обсягу чужого тексту або ідей навіть за наявності окремих посилань, якщо такі запозичення становлять переважну частину роботи;
- переклад чужого тексту без зазначення автора;
- використання чужих таблиць, рисунків, схем, моделей, класифікацій, статистичних даних або результатів дослідження без належного посилання;
- подання придбаних, замовлених або отриманих від інших осіб робіт як власних;
- повторне використання власних раніше оприлюднених результатів без зазначення попередньої публікації;
- комбінування фрагментів із кількох джерел без самостійного наукового опрацювання та без коректного цитування;
- наведення фіктивних джерел або посилань на праці, які фактично не використовувалися.

Не кожне використання чужих матеріалів є плагіатом. У навчальній і науковій роботах допускається цитування, переказ, аналіз ідей інших авторів, використання наукових положень, статистичних даних, схем, таблиць або класифікацій за умови належного посилання на джерело. Коректне цитування передбачає чітке зазначення автора, назви джерела, року видання, сторінки або електронної адреси відповідно до встановлених вимог бібліографічного оформлення.

Окремо слід звернути увагу на помилки цитування. Вони можуть бути пов'язані з неправильним оформленням посилань, відсутністю лапок у дослівній цитаті, неповними бібліографічними даними, помилковим зазначенням сторінки або неточним відтворенням назви джерела. Такі помилки можуть не завжди свідчити про навмисний плагіат, однак вони також порушують вимоги академічної культури, ускладнюють перевірку джерел і можуть спотворювати зміст наукової комунікації.

Окремо слід розглянути *академічне шахрайство* як ширшу форму академічної недоброчесності. Академічне шахрайство передбачає поведінку здобувачів освіти або інших учасників освітнього процесу, спрямовану на отримання неправомірної академічної переваги за допомогою заборонених матеріалів, технічних засобів, неправдивої інформації або сторонньої допомоги. До таких дій належать використання шпаргалок, телефонів, планшетів, мікронавушників та інших заборонених засобів під час контрольних заходів; списування; підробка підписів і документів; проходження контролю знань підставними особами; незаконне ознайомлення зі змістом екзаменаційних білетів; подання однакових робіт різними особами; використання джерел, які не були фактично опрацьовані; фальсифікація або фабрикація результатів досліджень [2, 86].

Несанкціонована співпраця є ще одним різновидом порушення академічної доброчесності. Вона охоплює навмисну допомогу іншій особі у вчиненні академічної нечесності або спробу такої допомоги. До несанкціонованої співпраці також належить придбання готових навчальних чи наукових робіт у

фізичних осіб або організацій із подальшим поданням їх як власних результатів. Такі дії порушують принцип самостійності виконання навчальних і дослідницьких завдань.

До проявів академічної недоброчесності належить і *неправомірне включення до списку авторів осіб, які не брали реальної участі в отриманні наукових результатів*. Авторство має відображати фактичний внесок особи у створення наукової праці, розроблення ідеї, проведення дослідження, аналіз результатів або підготовку тексту. Формальне внесення до списку авторів осіб без реального внеску спотворює принципи наукової відповідальності та порушує етику академічної співпраці.

Хабарництво у сфері освіти та науки полягає у пропонуванні, наданні або отриманні неправомірної винагороди з метою впливу на оцінювання результатів навчання, виконання дослідницьких завдань, проходження контролю знань або отримання інших академічних переваг. Подібні дії суперечать принципам справедливості, рівності учасників освітнього процесу та об'єктивності оцінювання.

Використання родинних, службових або інших неформальних зв'язків для отримання позитивної чи вищої оцінки, переваг у навчанні, захисті роботи або професійній діяльності також належить до порушень академічної доброчесності. Такі дії створюють нерівні умови для здобувачів освіти, знижують довіру до системи оцінювання та порушують принцип академічної справедливості.

Академічний саботаж полягає у вчиненні дій, що дають одній особі неправомірну академічну перевагу або зменшують можливості інших учасників академічної спільноти. Прикладами можуть бути навмисне затягування рецензування роботи іншого автора з метою використання його результатів, приховування або знищення даних, перешкоджання доступу до джерел чи матеріалів, блокування наукової комунікації або інші дії, спрямовані на отримання недоброчесної вигоди.

Професорська нечесність проявляється у зловживанні представниками науково-педагогічного складу своїми повноваженнями з метою тиску на студентів, аспірантів або колег, примусу до певних дій, необ'єктивного оцінювання, порушення етичних норм професійної взаємодії чи використання службового становища у власних інтересах.

Фабрикація означає вигадкування даних, фактів, показників або результатів, які використовуються в освітньому процесі чи наукових дослідженнях. Наприклад, фабрикацією є створення неіснуючих результатів експерименту, вигаданих статистичних даних або неіснуючих фактів для підтвердження авторської позиції.

Фальсифікація передбачає свідому зміну, викривлення або модифікацію вже наявних даних, що стосуються освітнього процесу чи наукових досліджень. Це може бути зміна результатів експерименту, вибіркове подання даних, вилучення незручних показників або перекозчення фактів для підтвердження бажаних висновків.

Списування полягає у виконанні письмових робіт із використанням зовнішніх джерел інформації, які не дозволені умовами завдання або правилами

оцінювання. Найчастіше списування проявляється під час поточного чи підсумкового контролю знань, коли здобувач освіти використовує шпаргалки, матеріали інших студентів, електронні пристрої або інші недозволені засоби.

Обман у сфері академічної доброчесності означає надання завідомо неправдивої інформації щодо власної освітньої, наукової чи творчої діяльності або організації освітнього процесу. Формами обману можуть бути академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація, списування, неправдиві відомості про виконання завдання, участь у дослідженні або використанні джерела.

Необ'єктивне оцінювання полягає у свідомому завищенні або заниженні результатів навчання здобувачів освіти. Воно може бути наслідком особистої зацікавленості, упередженого ставлення, тиску, конфлікту інтересів або використання неформальних зв'язків. Таке порушення знижує довіру до освітнього процесу та порушує принцип справедливого оцінювання.

Важливо розмежовувати *академічний плагіат і порушення авторського права*. Порушення авторського права пов'язане передусім із неправомірним використанням твору як об'єкта інтелектуальної власності та може мати юридичні наслідки. Академічний плагіат має ширший етичний і освітній зміст, оскільки стосується привласнення чужих ідей, текстів, методів, результатів, висновків або творчих здобутків у навчальній чи науковій діяльності без належного зазначення джерела. Отже, навіть у випадках, коли формальне порушення авторського права відсутнє, академічний плагіат може залишатися суттєвим порушенням академічної доброчесності.

Особливої актуальності проблема академічної доброчесності набула в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та систем штучного інтелекту. Сучасне інформаційне середовище створює нові можливості для автоматизації освітньої та наукової діяльності, але водночас породжує нові ризики порушення принципів академічної доброчесності.

У сучасних наукових дослідженнях *штучний інтелект* розглядають як організовану сукупність інформаційних технологій, методів та алгоритмів, які забезпечують здатність системи виконувати складні завдання, аналізувати інформацію, формувати бази знань, приймати рішення та здійснювати обробку даних.

Нейромережі є математичними моделями та програмними системами, створеними за аналогією з принципами функціонування людського мозку. Вони становлять основу багатьох сучасних систем штучного інтелекту та забезпечують можливість автоматичного навчання, аналізу інформації та генерації контенту.

Чат-боти являють собою програмні системи, призначені для імітації комунікації з користувачем у текстовому або аудіоформаті через вебресурси, мобільні застосунки, месенджери чи інші цифрові платформи.

Системи штучного інтелекту загалом розглядаються як програмні комплекси або технологічні рішення, здатні моделювати окремі аспекти людської діяльності, виконувати аналітичні завдання, обробляти великі обсяги інформації, навчатися на основі отриманих даних та адаптуватися до нових умов.

Використання технологій штучного інтелекту в освітньому процесі має значний потенціал. Серед позитивних аспектів їх застосування можна виокремити автоматизований добір навчальних матеріалів відповідно до потреб аудиторії та змісту освітньої програми, індивідуалізацію навчання, підтримку дистанційної освіти, створення нових інтегрованих методів навчання, розроблення інструментів аналізу даних та вдосконалення систем управління освітнім процесом.

У науковій діяльності системи штучного інтелекту можуть сприяти формуванню метаданих, удосконаленню пошукових систем, розвитку міждисциплінарних досліджень, популяризації результатів наукової діяльності, адаптації наукових текстів до різних аудиторій, а також оптимізації процесів аналізу та систематизації інформації.

Водночас використання штучного інтелекту породжує низку дискусійних питань щодо меж допустимого використання цифрових технологій у навчальній та науковій діяльності. Чинне законодавство України наразі не містить чітко визначених видів порушень академічної доброчесності, безпосередньо пов'язаних із використанням згенерованих штучним інтелектом текстів.

Проблеми плагіату, фальсифікації, фабрикації та нівелювання якості академічної праці, створеної за допомогою систем штучного інтелекту, потребують подальшого нормативного та етичного врегулювання. Особливо важливим залишається питання визначення рівня авторської участі у створенні тексту, відповідальності за зміст роботи та відповідності результатів використання штучного інтелекту принципам академічної доброчесності [107].

Кодекс честі університету є важливим інструментом формування етичного середовища та підтримання принципів академічної доброчесності в закладах вищої освіти. Його зміст охоплює не лише загальні норми поведінки, а й конкретизує стандарти професійної етики, взаємної відповідальності та культури академічної взаємодії між здобувачами освіти, науково-педагогічними працівниками, адміністрацією та іншими учасниками освітнього процесу.

У положеннях Кодексу честі, як правило, визначаються принципи чесності, об'єктивності, відкритості, толерантності, поваги до авторського права та недопущення будь-яких форм академічного шахрайства. Особлива увага приділяється питанням запобігання плагіату, фабрикації та фальсифікації результатів досліджень, списування, необ'єктивного оцінювання, корупційних проявів та інших порушень академічної етики.

Важливою складовою Кодексу честі є визначення механізмів реагування на випадки порушення принципів академічної доброчесності. Документ може передбачати порядок розгляду конфліктних ситуацій, діяльність комісій з питань етики та академічної доброчесності, процедури подання й розгляду звернень, а також можливі заходи відповідальності відповідно до внутрішніх нормативних документів закладу освіти та чинного законодавства України.

Ефективність Кодексу честі значною мірою залежить від рівня його практичного впровадження в освітнє середовище. Важливим є не лише формальне ознайомлення учасників освітнього процесу з його положеннями, а й систематичне проведення інформаційно-просвітницьких заходів, тренінгів,

семінарів та обговорень, спрямованих на формування стійких навичок етичної поведінки й відповідального ставлення до навчальної та наукової діяльності.

Дотримання положень Кодексу честі сприяє зміцненню академічної репутації закладу вищої освіти, підвищенню довіри до результатів освітньої та наукової діяльності, розвитку корпоративної культури університету та інтеграції української системи освіти у міжнародний академічний простір.

У сучасних закладах вищої освіти Кодекс честі дедалі частіше розглядається не лише як нормативний документ, а як важливий елемент формування корпоративної культури університету та підтримання високих стандартів академічної поведінки. Його ефективність значною мірою залежить від активної участі всіх членів академічної спільноти у дотриманні визначених принципів і норм.

Водночас сучасна практика функціонування університетів свідчить про існування різних **моделей побудови кодексів академічної доброчесності та етичного регулювання**. Однією з поширених є *модель декларації цінностей*, у межах якої основна увага приділяється формуванню системи моральних орієнтирів, базових принципів та академічних цінностей, якими мають керуватися учасники освітнього процесу. Такий підхід сприяє розвитку внутрішньої мотивації до дотримання етичних норм і формуванню усвідомленої академічної культури.

Іншою моделлю є кодекс академічної доброчесності за *моделлю юридичної інтеграції*, який передбачає більш чітке визначення процедур реагування на порушення, механізмів розгляду конфліктних ситуацій та застосування відповідних заходів відповідальності. У такому документі, як правило, детально регламентуються права й обов'язки учасників освітнього процесу, порядок подання звернень, діяльність комісій з академічної доброчесності, а також процедури прийняття рішень щодо встановлених фактів порушень.

Поширення набуває і *змішана модель кодексу*, яка поєднує ціннісно-орієнтований та нормативно-регулятивний підходи. У межах такої моделі поряд із визначенням ключових етичних принципів встановлюються конкретні правила поведінки, механізми запобігання академічній недоброчесності та інструменти забезпечення відповідальності. Саме поєднання моральних орієнтирів із чіткими процедурами контролю та реагування дозволяє підвищити ефективність функціонування системи академічної доброчесності в університеті.

Важливим аспектом реалізації Кодексу честі є його практична інтеграція в освітнє середовище через проведення просвітницьких заходів, тренінгів, тематичних семінарів, інформаційних кампаній та ознайомлення здобувачів освіти з принципами академічної етики ще на початкових етапах навчання. Це сприяє формуванню відповідального ставлення до освітньої та наукової діяльності, розвитку навичок доброчесної поведінки та підвищенню рівня довіри в академічній спільноті. Особливу роль у забезпеченні ефективності Кодексу честі відіграє його відповідність сучасним викликам розвитку вищої освіти та потребам академічної спільноти. Університетське середовище постійно трансформується під впливом цифровізації, розвитку дистанційного навчання, міжнародної академічної мобільності та активного використання інформаційних

технологій, що потребує систематичного оновлення етичних норм і механізмів їх реалізації.

Важливою характеристикою сучасних кодексів академічної доброчесності є їхня орієнтація не лише на встановлення обмежень і санкцій, а й на формування позитивної академічної культури. У цьому контексті Кодекс честі виконує превентивну, виховну та регулятивну функції, сприяючи усвідомленню цінності чесної інтелектуальної праці, розвитку відповідального ставлення до навчання та наукових досліджень, а також утвердженню принципів партнерської взаємодії в освітньому середовищі.

Крім того, положення Кодексу честі мають бути інтегровані в систему внутрішнього забезпечення якості освіти закладу вищої освіти. Це передбачає узгодження етичних принципів із освітніми програмами, процедурами оцінювання результатів навчання, науковою діяльністю, системою контролю якості та механізмами моніторингу академічної доброчесності. Такий підхід сприяє формуванню цілісної системи підтримання високих академічних стандартів у діяльності університету.

Водночас важливим є забезпечення відкритості та прозорості процедур реалізації Кодексу честі. Учасники освітнього процесу повинні мати чітке розуміння своїх прав і обов'язків, порядку розгляду можливих порушень та принципів прийняття рішень. Це сприяє підвищенню рівня довіри до університетських механізмів регулювання академічної поведінки та забезпечує дотримання принципів справедливості й неупередженості.

Важливим принципом академічної доброчесності є також використання етичних засобів у процесі навчальної та наукової діяльності. Усі дії учасників освітнього процесу мають ґрунтуватися на принципах чесності, справедливості, відповідальності та поваги до результатів інтелектуальної праці. Це передбачає недопущення використання нечесних методів отримання знань, маніпуляцій результатами досліджень чи привласнення чужих ідей без належного посилання на джерела. Особливе значення має формування відповідального ставлення здобувачів освіти до власного навчання. Академічна доброчесність передбачає активну участь у освітньому процесі, сумлінне виконання навчальних завдань, самостійну підготовку до занять, дотримання встановлених вимог під час оцінювання знань та усвідомлення особистої відповідальності за результати своєї діяльності.

Не менш важливим є забезпечення принципів чесності та довіри в оцінюванні результатів навчання. Система оцінювання має бути об'єктивною, прозорою та справедливою, а викладачі - здійснювати оцінювання неупереджено, відповідно до визначених критеріїв і академічних стандартів. Зі свого боку здобувачі освіти повинні дотримуватися встановлених правил академічної поведінки та не вдаватися до будь-яких форм обману чи недоброчесних практик.

Кодекс академічної доброчесності також виконує виховну функцію, сприяючи утвердженню доброчесної поведінки в університетському середовищі. Його положення формують повагу до інтелектуальної власності, культури наукового цитування, толерантності до різних поглядів і переконань, а також

сприяють розвитку позитивного морально-психологічного клімату в академічній спільноті.

Прикладом реалізації зазначених принципів є Етичний кодекс науково-педагогічного працівника Національного університету біоресурсів і природокористування України, ухвалений рішенням вченої ради університету від 24.06.2015 р. [30]. Документ визначає морально-етичні засади професійної діяльності науково-педагогічних працівників та орієнтований на утвердження гуманності, толерантності, поваги до гідності особистості, відповідальності, конфіденційності, співпраці та культури професійного спілкування.

Структура кодексу охоплює кілька ключових напрямів етичної поведінки: ставлення до професії, взаємодію зі студентами, професійні відносини з колегами, етичні засади наукової діяльності та відповідальне ставлення до навколишнього середовища. Такий підхід свідчить про комплексне розуміння академічної доброчесності не лише як дотримання правил цитування чи недопущення плагіату, а як цілісної системи професійної культури й академічної етики.

У контексті професійної діяльності кодекс акцентує увагу на необхідності постійного професійного саморозвитку та самовдосконалення науково-педагогічних працівників, впровадженні сучасних освітніх технологій, підвищенні якості освітніх послуг і дотриманні високої культури мовлення та поведінки. Окремо наголошується на важливості підвищення престижу наукової та педагогічної діяльності, поширення наукових знань і пріоритетності професійної та громадянської відповідальності над особистими інтересами.

Особливу увагу в Етичному кодексі НУБіП України приділено взаємодії викладача зі студентами. Документ визначає, що науково-педагогічний працівник несе відповідальність не лише за професійний, а й за моральний розвиток студентської молоді. Кодекс передбачає необхідність поваги до особистості студента, захисту його гідності та прав, побудови взаємодії на засадах педагогіки співробітництва й суб'єкт-суб'єктних відносин.

Суттєвим аспектом документа є вимога дотримання високого рівня культури поведінки, тактовності, толерантності та ввічливості у взаєминах зі студентами й колегами. Кодекс також категорично забороняє будь-які форми неправомірної вигоди, зокрема вимагання чи отримання оплати від студентів, а також позастатутні відносини. Такі положення мають важливе значення для забезпечення прозорості освітнього процесу та формування довіри між усіма його учасниками.

Документ наголошує на необхідності врахування індивідуальних особливостей, потреб та інтересів здобувачів освіти, створення умов для їх професійного розвитку, самореалізації та особистісного становлення. Важливою складовою діяльності викладача визначено також формування у студентської молоді відповідальності за власний вибір, професійну діяльність, поведінку та ставлення до суспільства.

У сфері міжпрофесійної взаємодії кодекс акцентує увагу на необхідності поваги до професійної честі й гідності колег, визнання різноманітності наукових підходів, форм та методів освітньої діяльності. Критичні зауваження та

професійні дискусії мають здійснюватися коректно, аргументовано та в межах етичних норм академічного середовища.

Важливе місце в Етичному кодексі НУБіП України займають положення, присвячені академічній доброчесності та етиці наукової діяльності. Документ визначає обов'язковість чесності й прозорості на всіх етапах наукового дослідження та підкреслює неприпустимість проявів шахрайства, фабрикації, фальсифікації даних і плагіату. Кодекс закріплює принцип особистої відповідальності дослідника за результати наукової роботи та необхідність дотримання наукової чесності, об'єктивності й коректності у професійній діяльності.

Окрему увагу приділено питанням авторства та публікаційної етики. Зокрема, документ забороняє повторне опублікування власних наукових праць з метою штучного збільшення кількості публікацій та наголошує, що всі особи, які брали творчу участь у дослідженні, мають бути зазначені як автори. Такі положення спрямовані на забезпечення прозорості наукової діяльності та дотримання принципів академічної доброчесності у сфері наукових публікацій.

Кодекс також містить положення щодо відповідального ставлення до навколишнього середовища, раціонального використання природних та енергетичних ресурсів, дотримання принципів біоетики та орієнтації професійної діяльності на засади сталого розвитку суспільства. Це свідчить про інтеграцію в систему університетських цінностей сучасних підходів до екологічної відповідальності та соціальної місії закладу вищої освіти.

У документі також визначено механізми відповідальності за порушення етичних норм. Зокрема, зазначено, що у разі недотримання положень кодексу до винних осіб можуть застосовуватися дисциплінарні заходи відповідно до Статуту університету та чинного законодавства України.

Загалом аналіз Етичного кодексу науково-педагогічного працівника НУБіП України дає підстави стверджувати, що документ виконує не лише регулятивну, а й виховну функцію. Його положення спрямовані на формування високої культури професійної поведінки, розвитку академічної відповідальності, забезпечення доброчесності освітнього та наукового процесів, підтримання позитивного морально-психологічного клімату в університетському середовищі та зміцнення репутації закладу вищої освіти.

Дотримання принципів академічної доброчесності та реалізація положень Кодексу честі є важливою передумовою формування якісного, відкритого й етичного освітнього середовища. Кодекс честі не лише визначає морально-етичні орієнтири поведінки учасників освітнього процесу, а й сприяє розвитку академічної відповідальності, взаємної довіри, поваги до інтелектуальної праці та утвердженню високих стандартів освітньої і наукової діяльності. Практичне впровадження його принципів забезпечує зміцнення академічної культури, підвищення репутації закладу вищої освіти та створює підґрунтя для інтеграції університетської спільноти у сучасний міжнародний академічний простір.

1.5.2. Етичні стандарти вищої освіти

Академічна доброчесність є важливою морально-етичною категорією, що ґрунтується на загальнолюдських цінностях чесності, відповідальності, справедливості та поваги до інтелектуальної праці. Її сутність безпосередньо пов'язана з розвитком етичних уявлень суспільства та формуванням моральних норм, які регулюють поведінку людини в різних сферах життєдіяльності. Усвідомлення необхідності дотримання моральних принципів виникло ще в давні часи та стало основою становлення етики як філософської науки.

Етика як філософська дисципліна досліджує природу моралі, моральності та закономірності формування етичної поведінки людини. Упродовж історичного розвитку людства моральні норми знаходили своє відображення у звичаях, релігійних настановах, правових нормах і суспільних традиціях. Будь-яка свідома діяльність людини оцінювалася з позицій моральності, що визначало критерії належної поведінки у взаємовідносинах між людьми, суспільством і навколишнім світом [93].

Перші філософські уявлення про мораль і чесноти були сформовані у працях античних мислителів, зокрема Анаксимандра та Геракліта, які розглядали світ як впорядковану систему, доступну для пізнання людським розумом. Давньогрецькі філософи вважали, що пізнання закономірностей світобудови сприяє вдосконаленню внутрішніх якостей людини та формуванню чеснот.

У ранньоантичний період чесноти розглядалися переважно як характеристика духовного світу особистості та її здатності діяти відповідно до розуму й суспільних норм. Водночас моральні засади суспільного життя дедалі більше пов'язувалися не з божественними установленнями, а з людськими законами, соціальними та правовими нормами.

У V столітті до н.е. поняття чеснот набуває виразного суспільного значення. Давньогрецькі мислителі пов'язували моральність громадян із ефективним функціонуванням держави та суспільства. Зокрема, Демокрит наголошував, що справедливість, доброчесність і благо є необхідними умовами гармонійного співіснування людей, а важливою моральною цінністю виступає здатність людини керувати власними бажаннями та дотримуватися міри у своїх вчинках.

Подальший розвиток етичної думки пов'язаний із працями Сократа та Платона, які досліджували природу моральних чеснот і сформулювали підґрунтя для осмислення таких етичних категорій, як благо, справедливість, чеснота, щастя та користь. Значний внесок у розвиток етики здійснив Аристотель, який увів у науковий обіг термін «етика» та розглядав моральність як набуту якість особистості, що формується шляхом самовдосконалення, виховання та контролю розуму над людськими пристрастями.

Важливий вплив на розвиток морально-етичних принципів справила християнська етика, основою якої стало «золоте правило моральності»: ставитися до інших так, як людина бажає, щоб ставилися до неї. Це правило утвердило принципи гуманізму, взаємоповаги, відповідальності та справедливості, які й сьогодні залишаються фундаментальними засадами академічної доброчесності.

Християнська етика тривалий час визначала моральність людини через її належність до релігійної спільноти та дотримання духовних принципів. У межах такого підходу моральна поведінка розглядалася як результат виконання божественних настанов і релігійних норм. Водночас у період Відродження відбувається переосмислення ролі людини у світі: поряд із божественними законами важливого значення набувають природні права та можливості особистості. Етична думка цього періоду ґрунтувалася на співвідношенні особистості й суспільства, а людина почала розглядатися як активний суб'єкт морального вибору та саморозвитку [93].

Становлення української етичної думки пов'язане з розвитком духовної культури Київської Русі XI–XII століть. Саме в цей період формуються основи морально-етичних уявлень, характерних для української духовної традиції, а філософські погляди розвиваються у тісному взаємозв'язку з релігійними цінностями та християнським світоглядом.

Вагомий внесок у розвиток етичної думки в Україні зробила Києво-Могилянська академія, у якій етика посідала важливе місце серед навчальних дисциплін. Етичні курси ґрунтувалися переважно на філософській спадщині Аристотеля та передбачали осмислення категорій добра і зла, моральної мети людських учинків, свободи волі, відповідальності людини та взаємозв'язку інтелекту й моральності. Такі підходи сприяли формуванню гуманістичних і просвітницьких ідей в українській філософській традиції.

У XIX–XX століттях етична теорія зазнає суттєвих змін, що були зумовлені трансформацією суспільного життя та розвитком соціальних інституцій. Нові підходи до розуміння моральності передбачали вдосконалення людських відносин не лише через особистісне моральне самовдосконалення, а й шляхом реформування суспільних механізмів та умов соціального розвитку.

Етика XX століття характеризується переосмисленням традиційних моральних цінностей і формуванням нових підходів до розуміння чеснот. У центрі уваги опиняються проблеми свободи особистості, відповідальності, гуманізму, справедливості та морального вибору людини в умовах динамічних суспільних змін. Саме моральні цінності починають розглядатися як основа гармонійного розвитку людини та суспільства.

Історичний розвиток світової культури свідчить про те, що питання моральності завжди посідали важливе місце у філософських і наукових дослідженнях. Провідні мислителі різних епох приділяли значну увагу осмисленню моральних принципів, аналізуючи як реальні прояви людської поведінки, так і ідеальні моделі належного морального життя.

Однією з ключових моральних категорій є *чесність*, яка розглядається як важлива складова людських чеснот і невід'ємний елемент етичної поведінки. Чесність відображає прагнення людини до правдивості, принциповості, щирості, відповідальності та вірності взятим зобов'язанням. Вона є важливою умовою гармонійного співіснування людей у суспільстві та визначає стандарти належної поведінки у міжособистісних відносинах.

Поняття *чесності* формувалося у процесі розвитку людських спільнот і суспільних відносин. Поведінка людини традиційно оцінювалася не лише з

позицій особистих інтересів, а й через її вплив на честь, гідність і репутацію родини, громади та суспільства загалом. Саме тому чесність стала однією з фундаментальних моральних засад, на яких ґрунтується сучасна культура академічної доброчесності.

Поняття честі має глибоке історичне підґрунтя та бере свій початок ще з епохи лицарства, а найбільшого поширення набуває в період середньовіччя. У той час честь розглядалася як одна з основних моральних цінностей людини, що визначала її суспільне становище, репутацію та рівень довіри з боку оточення. Людина честі повинна була дбати не лише про власну гідність, а й про репутацію родини, соціальної групи чи спільноти, до якої вона належала.

У процесі історичного розвитку суспільства змінювалися моральні орієнтири, соціальні відносини та уявлення про чесноти. Водночас важливою ознакою морального прогресу стало те, що належність до людей честі почала визначатися не зовнішнім статусом чи соціальним походженням, а внутрішніми моральними якостями особистості, її переконаннями, вихованням та ціннісними орієнтаціями. У сучасному суспільстві особливого значення набуває поняття людської гідності, яке тісно пов'язане з принципами чесності, відповідальності та поваги до інших.

Етика розглядає чесність як одну з ключових позитивних моральних якостей людини. Водночас сучасні суспільні процеси свідчать про поширення різних форм нечесної поведінки, маніпуляцій та спотворення інформації навіть у повсякденних життєвих ситуаціях. У широкому розумінні чесність пов'язується з правдивістю, відкритістю та щирістю у взаєминах між людьми. Формування цих якостей розпочинається ще в дитинстві, однак у дорослому житті людина нерідко стикається з моральними викликами, які потребують усвідомленого етичного вибору.

Особливого значення принцип чесності набуває у сфері освіти та науки. Одним із ключових завдань університету є формування у здобувачів освіти прагнення до знань, пошуку істини та відповідального ставлення до результатів інтелектуальної діяльності. У процесі навчання, наукових досліджень і академічної комунікації учасники освітнього процесу мають підтримувати атмосферу відкритості, взаємної поваги, вільного обміну думками та доброчесного здобуття знань.

Пошук істини та прагнення до знань становлять фундаментальну основу академічної діяльності. Саме тому будь-які прояви свідомої неправдивості, обману чи академічної недоброчесності є особливо небезпечними для освітнього середовища, оскільки вони підривають довіру до результатів навчальної та наукової діяльності, негативно впливають на якість освіти та порушують принципи академічної культури.

Університетське середовище традиційно ґрунтується на принципах академічної свободи, що створюють умови для розвитку науки, освіти, наукових досліджень та інтелектуального пошуку. Реалізація академічних свобод передбачає відповідальне ставлення до власної діяльності, дотримання морально-етичних норм і принципів академічної доброчесності, які є невід'ємною складовою сучасної системи вищої освіти [93].

У сучасних умовах розвитку вищої освіти особливого значення набуває формування системи етичних стандартів, які визначають принципи професійної поведінки, академічної культури та відповідальності всіх учасників освітнього процесу. Однією з ключових складових таких стандартів є академічна доброчесність, яка виступає основою довіри до результатів навчання, наукових досліджень і професійної підготовки здобувачів освіти. Академічна доброчесність забезпечує дотримання морально-етичних норм у процесі навчальної, наукової та педагогічної діяльності, сприяє формуванню відповідального ставлення до інтелектуальної праці, розвитку культури цитування, поваги до авторського права та неприйняття будь-яких проявів академічної нечесності.

Важливу роль у забезпеченні етичних стандартів у закладах вищої освіти відіграють внутрішні нормативні документи, які регламентують принципи, правила та процедури дотримання академічної доброчесності.

Положення про академічну доброчесність закладів вищої освіти визначають систему етичних норм і правил поведінки, спрямованих на забезпечення чесності та прозорості освітнього й наукового процесів. Вони передбачають необхідність дотримання авторського права, належного цитування джерел інформації, об'єктивності оцінювання, відповідальності за результати власної діяльності, а також формування атмосфери взаємної довіри та поваги в академічному середовищі. Основні принципи академічної доброчесності та їх характеристику доцільно подати у вигляді табл. 5.4.

Важливу роль у забезпеченні академічної доброчесності відіграє діяльність науково-педагогічних працівників. Викладачі мають не лише дотримуватися етичних стандартів у власній професійній діяльності, а й формувати у здобувачів освіти відповідальне ставлення до навчання, самостійної роботи та наукового пошуку. Відкритість, справедливість, неупередженість, повага до особистості здобувача освіти, готовність до академічного діалогу та підтримка принципів чесності створюють сприятливі умови для розвитку академічної культури.

Для здобувачів освіти академічна доброчесність передбачає самостійне виконання навчальних завдань, коректне використання джерел інформації, недопущення списування, фальсифікації, фабрикації результатів досліджень та інших проявів академічної нечесності. Усвідомлення важливості доброчесної поведінки сприяє формуванню професійної відповідальності, критичного мислення та навичок самостійної наукової діяльності.

Система забезпечення академічної доброчесності також має профілактичний характер і спрямована на запобігання порушенням шляхом інформування учасників освітнього процесу, формування етичної культури, розвитку навичок академічного письма та створення прозорих механізмів оцінювання результатів навчання.

Для прикладу наведемо «Положення про академічну доброчесність Національного університету біоресурсів і природокористування України», уведене в дію наказом ректора від 31 березня 2025 року [74]. Документ розроблено відповідно до Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», законодавства у сфері авторського права та низки постанов Кабінету Міністрів

України щодо присудження і скасування ступенів вищої освіти та наукових ступенів.

Таблиця 5.4. Принципи академічної доброчесності та їх характеристика*

Принцип	Характеристика
Чесність, порядність та правдивість	Передбачає дотримання етичних норм і принципів чесної поведінки в освітній та науковій діяльності, недопущення обману, плагіату, фальсифікації чи інших проявів академічної нечесності.
Добра воля	Визначає відповідальне ставлення учасників освітнього процесу до власних дій, готовність діяти відкрито, добросовісно та з повагою до інших членів академічної спільноти.
Справедливість та законність	Передбачає рівне ставлення до всіх учасників освітнього процесу, недопущення дискримінації, дотримання норм законодавства та внутрішніх нормативних документів закладу освіти.
Повага та взаємна довіра	Ґрунтується на визнанні цінності кожного учасника освітнього процесу, толерантності, відкритості до співпраці та підтриманні доброзичливої академічної атмосфери.
Відповідальність	Передбачає усвідомлення особистої відповідальності за результати власної навчальної, наукової чи професійної діяльності, а також за дотримання етичних стандартів.
Об'єктивність оцінювання	Полягає у неупередженому оцінюванні результатів навчання та наукової діяльності без впливу особистих симпатій чи сторонніх чинників.
Самостійність у навчанні та дослідженнях	Передбачає виконання навчальних і наукових завдань без сторонньої недозволеної допомоги, розвиток навичок критичного мислення та академічного письма.
Професійна етика	Охоплює дотримання норм професійної поведінки, коректність у науковій комунікації, повагу до авторського права та результатів інтелектуальної праці інших осіб.

Примітка. *Сформовано укладачами на основі [109]

У положенні академічна доброчесність визначається як сукупність етичних принципів і законодавчо встановлених правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та здійснення наукової чи творчої діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та наукових досягнень. Таке трактування відповідає сучасним підходам до формування культури чесності у сфері освіти та науки і підкреслює важливість моральної відповідальності всіх учасників академічної спільноти.

Аналіз положення НУБіП України свідчить, що документ комплексно визначає основні напрями дотримання академічної доброчесності як для

науково-педагогічних працівників, так і для здобувачів вищої освіти. Зокрема, для викладачів і науковців передбачено обов'язкове посилання на використані джерела інформації, дотримання норм авторського права, надання достовірної інформації про результати досліджень та об'єктивне оцінювання результатів навчання. Для здобувачів освіти ключовими вимогами є самостійне виконання навчальних завдань, коректне використання джерел інформації, дотримання принципів авторського права та подання достовірних результатів власної навчальної і наукової діяльності.

Особливу увагу в документі приділено визначенню видів порушень академічної доброчесності. До них віднесено академічний плагіат, самоплагіат, фабрикацію, фальсифікацію, списування, обман, хабарництво, необ'єктивне оцінювання, а також незаконний вплив на результати оцінювання. Такий підхід дозволяє систематизувати прояви академічної недоброчесності та формує чітке уявлення про неприпустимість будь-яких форм порушення етичних норм в освітньому середовищі.

Важливим аспектом положення є визначення системи запобігання порушенням академічної доброчесності. Документом передбачено обов'язкове розміщення навчально-методичних і наукових праць у цифровій бібліотеці університету, перевірку робіт на наявність ознак плагіату, проведення спеціальних семінарів та занять з академічного письма і культури наукової комунікації. Крім того, керівники кваліфікаційних робіт та завідувачі кафедр зобов'язані ознайомлювати здобувачів освіти й науково-педагогічних працівників із вимогами положення та здійснювати контроль за дотриманням принципів академічної доброчесності.

Окремий розділ документа присвячений академічній відповідальності за порушення принципів доброчесності. Для науково-педагогічних працівників передбачено можливість відмови у присудженні або позбавлення наукових ступенів і вчених звань, позбавлення педагогічних звань та права обіймати певні посади. Щодо здобувачів освіти застосовуються такі заходи, як повторне проходження оцінювання, повторне вивчення освітнього компонента, позбавлення стипендії або відрахування з університету.

Суттєвою перевагою Положення про академічну доброчесність НУБіП України є чітко визначений механізм виявлення та встановлення фактів порушення принципів академічної доброчесності. З цією метою в університеті функціонує Комісія з етики та академічної доброчесності, до повноважень якої належать розгляд заяв щодо можливих порушень, аналіз академічних текстів, підготовка експертних висновків та ухвалення рекомендацій щодо подальшого реагування. Важливим аспектом документа є забезпечення дотримання прав осіб, стосовно яких проводиться перевірка. Зокрема, передбачено право на ознайомлення з матеріалами справи, надання пояснень, участь у процедурі розгляду та можливість оскарження прийнятого рішення у встановленому порядку.

Аналіз змісту Положення дає підстави стверджувати, що в НУБіП України сформовано комплексну систему забезпечення академічної доброчесності, яка поєднує профілактичні, організаційні та контрольні механізми. Документ

орієнтований не лише на виявлення порушень академічної етики, а й на формування академічної культури, підвищення відповідальності учасників освітнього процесу та утвердження етичних стандартів у сфері вищої освіти. Водночас сучасні умови цифровізації освітнього середовища актуалізують питання удосконалення механізмів забезпечення академічної доброчесності, зокрема у контексті використання технологій штучного інтелекту та автоматизованих систем генерації тексту, що потребує оновлення внутрішніх політик, процедур контролю та методів перевірки академічних робіт.

Ключовою складовою системи забезпечення академічної доброчесності є чітке визначення ролей та відповідальності всіх учасників освітнього процесу. Ефективне функціонування такої системи можливе лише за умови взаємодії здобувачів освіти, науково-педагогічних працівників, адміністрації закладу вищої освіти та державних інституцій, які здійснюють контроль у сфері освіти і науки. Саме комплексний підхід до формування академічної культури сприяє створенню доброчесного, відкритого та якісного освітнього середовища.

Одним із основних напрямів забезпечення академічної доброчесності є створення умов, які унеможливають прояви академічної нечесності та формують відповідальне ставлення до навчальної і наукової діяльності. З цією метою важливими є чіткі правила оцінювання, прозорі процедури контролю знань, ефективне управління освітнім процесом, а також функціонування механізмів виявлення та реагування на порушення академічної доброчесності. Не менш важливим є формування університетської культури, заснованої на взаємній повазі, довірі, справедливості та дотриманні етичних норм.

Суб'єктами забезпечення академічної доброчесності виступають різні групи учасників освітнього процесу, кожна з яких виконує визначені функції та несе відповідальність за дотримання принципів академічної чесності.

Науково-педагогічні працівники повинні здійснювати викладацьку та наукову діяльність відповідно до етичних стандартів, сприяти формуванню доброчесного академічного середовища, демонструвати приклад відповідального ставлення до академічної праці, а також забезпечувати об'єктивність оцінювання результатів навчання. Важливим завданням викладачів є розвиток у здобувачів освіти навичок академічного письма, критичного мислення, самостійної роботи та поваги до авторського права.

Здобувачі освіти, у свою чергу, зобов'язані дотримуватися принципів чесності під час виконання навчальних завдань, уникати проявів плагіату, списування, фабрикації чи фальсифікації результатів, а також відповідально ставитися до власної освітньої діяльності. Академічна доброчесність здобувачів освіти передбачає самостійність виконання робіт, належне оформлення посилань на використані джерела та дотримання етичних норм у процесі академічної взаємодії.

Заклади вищої освіти та наукові установи забезпечують організаційні умови для дотримання академічної доброчесності шляхом розроблення внутрішніх нормативних документів, створення комісій з етики та академічної доброчесності, впровадження процедур перевірки академічних текстів, а також проведення інформаційно-просвітницької роботи серед учасників освітнього

процесу. Важливою функцією закладів освіти є формування єдиних стандартів академічної поведінки та підтримка атмосфери нетерпимості до проявів академічної нечесності.

Державні органи управління освітою та забезпечення якості освіти також відіграють важливу роль у розвитку системи академічної доброчесності. Міністерство освіти і науки України та Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти здійснюють нормативно-правове регулювання, формують вимоги до внутрішніх систем забезпечення якості освіти, контролюють дотримання стандартів академічної доброчесності та сприяють поширенню етичних практик у сфері освіти і науки.

Взаємодія всіх суб'єктів системи академічної доброчесності спрямована на формування якісного освітнього середовища, підвищення довіри до результатів навчання та наукових досліджень, а також утвердження принципів відповідального й етичного академічного співіснування.

Водночас академічна доброчесність є невід'ємною складовою академічної культури університету. **Академічна культура** охоплює систему цінностей, традицій, норм поведінки та етичних принципів, які визначають особливості освітньої й наукової діяльності у закладі вищої освіти. Вона формує середовище, у якому підтримуються чесність, відкритість, взаємоповага, відповідальність та прагнення до якісного наукового пошуку; передбачає не лише дотримання встановлених правил і норм, а й усвідомлення значення інтелектуальної праці, поваги до результатів наукових досліджень, етичної поведінки у професійній комунікації та відповідального ставлення до власної академічної репутації. Саме рівень розвитку академічної культури значною мірою визначає якість освітнього процесу, ефективність наукової діяльності та авторитет закладу вищої освіти в академічному середовищі.

Академічна культура виконує низку важливих функцій у системі вищої освіти та наукової діяльності. Вона сприяє розвитку інтелектуального потенціалу здобувачів освіти, формуванню навичок самостійного наукового пошуку, критичного мислення та відповідального ставлення до результатів власної діяльності. Водночас академічна культура забезпечує дотримання етичних стандартів, принципів чесності та поваги до інтелектуальної власності.

Серед основних функцій академічної культури доцільно виокремити освітню, наукову, етичну, комунікативну, виховну та професійну (рис. 5.1).

Освітня функція пов'язана із формуванням у здобувачів освіти системи знань, навичок і компетентностей, необхідних для професійної діяльності та наукової роботи. Вона передбачає розвиток уміння аналізувати інформацію, працювати з науковими джерелами, використовувати сучасні методи дослідження та дотримуватися норм академічного письма.

Наукова функція академічної культури спрямована на розвиток дослідницької діяльності, підтримку наукового пошуку та створення умов для продукування нових знань. Вона охоплює підготовку наукових праць, участь у конференціях, реалізацію наукових проєктів та забезпечення дотримання принципів доброчесності у процесі проведення досліджень.

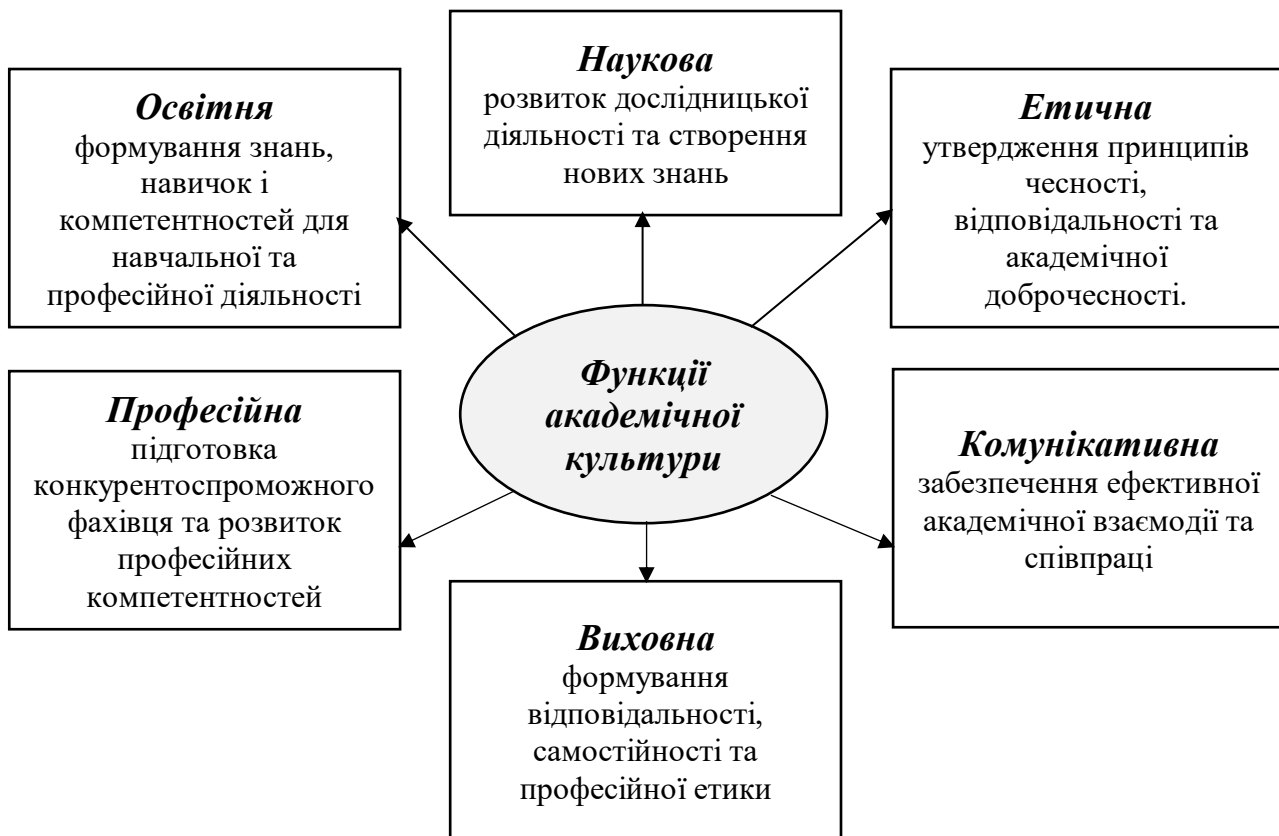


Рис. 5.1. Основних функцій академічної культури*

Примітка. *Систематизовано укладачами

Етична функція полягає у формуванні високих моральних стандартів поведінки учасників освітнього процесу. Вона передбачає дотримання принципів чесності, відповідальності, справедливості, поваги до авторського права та недопущення проявів академічної нечесності. Важливим складником етичної культури є формування нетерпимості до плагіату, фабрикації, фальсифікації та інших порушень академічної доброчесності.

Комунікативна функція академічної культури забезпечує ефективну взаємодію між учасниками освітнього процесу, розвиток академічного діалогу, співпраці та наукової комунікації. Вона сприяє формуванню атмосфери взаємної довіри, поваги та відкритості до обміну знаннями й досвідом.

Виховна функція спрямована на формування особистісних якостей здобувачів освіти, зокрема відповідальності, самостійності, дисциплінованості, творчого підходу до навчання та професійної етики. Академічна культура сприяє розвитку внутрішньої мотивації до самовдосконалення та безперервного професійного розвитку.

Професійна функція академічної культури пов'язана з формуванням професійної компетентності майбутніх фахівців, дотриманням стандартів професійної діяльності та підготовкою до роботи в умовах сучасного інформаційного суспільства. Вона передбачає розвиток навичок академічного письма, дослідницької роботи, критичного аналізу інформації та етичної професійної поведінки.

Важливим елементом розвитку академічної культури в університеті, зокрема в НУБіП України є Програма розвитку НУБіП України «Голосіївська ініціатива-2025» [19], у якій значна увага приділяється питанням академічної доброчесності, етичної поведінки та формування якісного освітнього середовища. У документі академічна доброчесність визначається як один із базових принципів організації освітнього процесу, наукової діяльності та корпоративної культури університету. Програма акцентує увагу на необхідності дотримання етичних норм, прозорості освітньої та наукової діяльності, розвитку відповідального ставлення до результатів інтелектуальної праці, а також формування атмосфери довіри, партнерства та взаємної поваги в академічному середовищі.

Особливий акцент зроблено на забезпеченні дотримання принципів академічної доброчесності у навчальних і наукових виданнях, а також у кваліфікаційних роботах здобувачів вищої освіти. Зокрема, у межах заходу 2.1.14 передбачено систематичну перевірку рукописів навчальних видань Комісією з етики та академічної доброчесності, проведення перевірки кваліфікаційних робіт на наявність запозичень, а також розміщення робіт в інституційному репозиторії університету. Це свідчить про прагнення університету забезпечити прозорість наукової діяльності та підвищити відповідальність учасників освітнього процесу за результати власної інтелектуальної праці.

Важливим напрямом реалізації етичних стандартів є використання сучасних цифрових технологій для контролю за дотриманням академічної доброчесності. У програмі передбачено застосування програмного забезпечення Strike Plagiarism для виявлення плагіату, текстів, створених із використанням штучного інтелекту, а також перекладених з інших мов матеріалів. Такий підхід демонструє адаптацію університету до сучасних викликів цифрового середовища та посилення контролю за якістю академічних текстів.

Крім того, у програмі розвитку наголошується на необхідності оновлення навчально-методичних матеріалів із обов'язковим дотриманням правил академічної доброчесності. Зокрема, під час підготовки підручників, навчальних посібників та електронних курсів передбачено контроль за якістю змісту й відповідністю етичним нормам наукової та освітньої діяльності.

Окрему роль у забезпеченні етичного освітнього середовища відіграє моніторинг якості організації освітнього процесу та профілактика проявів академічної недоброчесності серед здобувачів освіти. У межах заходу 2.1.9 передбачено проведення анкетувань студентів щодо якості освітнього процесу, умов навчання та профілактики проявів академічної недоброчесності. Це сприяє формуванню культури відповідальності, взаємної поваги та дотримання етичних норм у студентському середовищі.

Програма розвитку НУБіП України «Голосіївська ініціатива-2025» демонструє системний підхід НУБіП України до формування культури академічної доброчесності та етичної поведінки. Документ поєднує організаційні, технологічні та виховні механізми забезпечення якості освіти, спрямовані на підвищення довіри до результатів навчальної й наукової

діяльності, розвиток академічної культури та утвердження принципів чесності, прозорості й відповідальності в університетському середовищі.

Невід’ємною складовою академічної культури та важливим інструментом передачі наукових знань і результатів досліджень є **академічне письмо**. Воно передбачає дотримання встановлених вимог до структури, стилю, логіки викладу матеріалу, використання наукової термінології та коректного оформлення джерел інформації. Академічне письмо ґрунтується на принципах об’єктивності, аргументованості, точності формулювань і дотримання етичних норм наукової комунікації.

Одним із ключових аспектів академічного письма є дотримання правил цитування та посилання на використані джерела. Поважне ставлення до інтелектуальної власності передбачає належне зазначення авторства, коректне використання чужих ідей, текстів, результатів досліджень та інших матеріалів відповідно до вимог академічної доброчесності.

1.5.3. Правові аспекти академічної чесності та боротьби із плагіатом

Академічна доброчесність є невід’ємною складовою сучасної системи вищої освіти та наукової діяльності, оскільки її дотримання забезпечує довіру до результатів навчання, наукових досліджень, професійної підготовки здобувачів освіти та репутації закладів вищої освіти. Правове забезпечення академічної доброчесності формує основу системи внутрішнього забезпечення якості освіти й охоплює сукупність законодавчих норм, етичних принципів, внутрішніх університетських положень, процедур контролю, механізмів реагування на порушення та інструментів запобігання проявам академічної недоброчесності. Особливого значення набуває створення ефективного нормативного середовища, спрямованого на формування культури відповідального навчання і наукової діяльності, дотримання принципів чесності, прозорості, авторського права та професійної етики всіма учасниками освітнього процесу.

Академічна доброчесність у сучасному освітньому просторі розглядається не лише як моральна вимога до учасників освітнього процесу, а і як правова категорія. Вона передбачає дотримання принципів чесності, довіри, поваги, справедливості, відповідальності, стійкості та рішучості під час навчання, викладання, наукової, творчої та експертної діяльності.

До суб’єктів академічної діяльності належать педагогічні, науково-педагогічні та наукові працівники, здобувачі освіти, вступники, експерти у сфері освіти і науки, організатори конкурсів, заклади освіти, наукові установи та інші учасники академічного середовища.

Академічна доброчесність в Україні має чітке нормативно-правове підґрунтя та регулюється Конституцією України, законами України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», а також низкою нормативних актів Кабінету Міністрів України й Міністерства освіти і науки України. Важливою складовою забезпечення академічної доброчесності є захист інтелектуальної власності та авторського права. У цьому контексті особливе значення мають стаття 54 Конституції України, Закон України «Про авторське право і суміжні права», а також стаття 51 Кодексу

України про адміністративні правопорушення, які визначають основні принципи захисту прав інтелектуальної власності та відповідальність за їх порушення [109].

Правові аспекти охорони інтелектуальної власності деталізуються у положеннях Цивільного кодексу України, зокрема у статтях 433-456, які регламентують питання авторського права, використання та захисту результатів творчої й наукової діяльності. Особливу увагу необхідно звернути на статтю 442 Цивільного кодексу України, відповідно до якої твір вважається опублікованим, якщо його відображено у загальнодоступних електронних системах інформації. У сучасних умовах цифровізації освітнього й наукового простору це положення набуває особливої актуальності, оскільки оприлюднення інформації дедалі частіше здійснюється не лише через традиційні друковані засоби масової інформації, а й у мережі Інтернет, електронних репозитаріях, освітніх платформах та інших цифрових ресурсах.

Стаття 442 Цивільного кодексу України також закріплює положення про те, що опублікування твору без згоди автора допускається лише у випадках, прямо передбачених законодавством. Таке положення спрямоване на забезпечення належного захисту авторських прав, охорону результатів інтелектуальної діяльності та дотримання принципів академічної доброчесності в освітній і науковій діяльності.

Окремі норми Цивільного кодексу України регулюють питання створення творів у межах трудових правовідносин. У таких випадках для використання створеного твору необхідною є згода як автора, так і юридичної або фізичної особи, яка спільно володіє майновими правами інтелектуальної власності на відповідний об'єкт. Такий підхід враховує специфіку виникнення прав інтелектуальної власності у сфері трудових відносин та забезпечує додатковий рівень захисту прав авторів.

У зв'язку зі стрімким розвитком інформаційних технологій значно збільшилася кількість випадків академічного плагіату та неправомірного використання результатів інтелектуальної діяльності. Відповідно до статей 50-51 Закону України «Про авторське право і суміжні права» плагіат визначається як оприлюднення чужого твору повністю або частково під іменем особи, яка не є його автором. За такі дії законодавством передбачено адміністративну, цивільну та кримінальну відповідальність.

Водночас необхідно враховувати, що кримінальна відповідальність за порушення авторського права настає лише у випадках, коли матеріальна шкода є значною або завдана в особливо великому розмірі. Зокрема, стаття 176 Кримінального кодексу України передбачає відповідальність за незаконне відтворення, розповсюдження творів науки, літератури і мистецтва, а також за привласнення авторства у випадках, коли такі дії спричинили суттєву матеріальну шкоду. Це положення підкреслює важливість ефективного правового захисту авторських прав та необхідність дотримання норм академічної доброчесності всіма учасниками освітнього процесу.

Статті 176 та 177 Кримінального кодексу України визначають критерії встановлення матеріальної шкоди та її розміру у випадках порушення прав

інтелектуальної власності. Значною шкодою вважається така, що перевищує у двадцять і більше разів неоподатковуваний мінімум доходів громадян, великою - якщо перевищує у двісті разів, а особливо великою - у тисячу і більше разів неоподатковуваний мінімум доходів громадян. Такі норми дають можливість визначити рівень суспільної небезпеки порушень у сфері інтелектуальної власності та забезпечують правове підґрунтя для притягнення винних осіб до відповідальності [109].

Особливу роль у забезпеченні академічної доброчесності відіграють внутрішні документи університетів, які визначають механізми запобігання плагіату, порядок перевірки академічних текстів, етичні стандарти поведінки учасників освітнього процесу та відповідальність за порушення встановлених норм.

Основні нормативно-правові акти та внутрішні документи НУБіП України, що регламентують питання академічної доброчесності та протидії плагіату, подано в табл. 5.5.

Таблиця 5.5. Нормативно-правове забезпечення академічної доброчесності та боротьби з плагіатом*

Назва документа/ посилання	Основна регулююча дія
<i>Загальнодержавні нормативно-правові акти</i>	
Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text	Визначає поняття академічної доброчесності, права та обов'язки учасників освітнього процесу, види порушень академічної доброчесності та академічну відповідальність.
Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text	Регламентує функціонування системи вищої освіти, вимоги до атестації здобувачів, присудження та скасування ступенів вищої освіти.
Закон України «Про академічну доброчесність» від 18.12.2025 № 4742-IX https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4742-20#Text	Визначає принципи, правила та механізми забезпечення академічної доброчесності, види порушень, порядок реагування та систему санкцій.
Закон України «Про авторське право і суміжні права» від 01.12.2022 № 2811-IX https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text	Встановлює правові засади охорони авторських прав, регулює використання та захист результатів інтелектуальної творчої діяльності.
Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку скасування рішення про присудження ступеня вищої освіти та присвоєння відповідної кваліфікації» від 26.08.2021 № 897 https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/897-2021-%D0%BF#Text	Визначає процедуру скасування рішень про присудження ступенів вищої освіти у разі виявлення порушень академічної доброчесності.
Положення про Національний репозитарій академічних текстів (Постанова КМУ від 19.07.2017 № 541) https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/541-2017-%D0%BF#Text	Регламентує функціонування Національного репозитарію академічних текстів, накопичення та перевірку академічних робіт.

Продовження таблиці 5.5

Бернська конвенція про охорону літературних і художніх творів https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_051#Text	Встановлює міжнародні стандарти охорони авторських прав на літературні, наукові та художні твори.
Всесвітня (Женевська) конвенція про авторське право https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_052#Text	Забезпечує міжнародний захист авторських прав та визначає основні механізми їх реалізації.
Угода про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності (TRIPS) https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_018#Text	Визначає міжнародні стандарти захисту прав інтелектуальної власності, включаючи авторське право.
Внутрішні нормативні документи НУБіП України	
Етичний кодекс науково-педагогічного працівника НУБіП України https://nubip.edu.ua/sites/default/files/ekodek_s.pdf	Визначає морально-етичні засади професійної діяльності науково-педагогічних працівників, принципи чесності, відповідальності та поваги до академічної спільноти.
Положення про академічну доброчесність у НУБіП України (2025) https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u384/p_olozhennya_pro_akademichnu_dobrochesnist_2025.pdf	Регламентує принципи, механізми забезпечення академічної доброчесності, порядок розгляду порушень та відповідальність учасників освітнього процесу.
Положення про політику використання штучного інтелекту у НУБіП України https://nubip.edu.ua/official-documents	Визначає правила, принципи та обмеження використання технологій штучного інтелекту в освітній і науковій діяльності університету.
Порядок подання кваліфікаційних, дисертаційних робіт, монографій, статей та навчальних видань для перевірки системою StrikePlagiarism у НУБіП України https://nubip.edu.ua/official-documents	Встановлює процедуру перевірки академічних текстів на наявність ознак плагіату, перекладеного тексту та матеріалів, створених за допомогою штучного інтелекту.
Положення про інституційний репозитарій кваліфікаційних робіт НУБіП України https://nubip.edu.ua/official-documents	Регламентує порядок зберігання, оприлюднення та забезпечення відкритого доступу до кваліфікаційних робіт здобувачів освіти.
Наказ НУБіП України «Про створення Комісії з етики та академічної доброчесності» https://nubip.edu.ua/official-documents	Визначає діяльність університетської комісії з розгляду випадків можливого порушення академічної доброчесності та підготовки рекомендацій щодо застосування санкцій.

Примітка. *Систематизовано укладачами на основі презентацій [24, 41]

Наведені нормативно-правові акти формують комплексну систему забезпечення академічної доброчесності у сфері вищої освіти та науки. Вони визначають основні принципи етичної поведінки учасників освітнього процесу, регламентують порядок запобігання академічному плагіату, фальсифікації та іншим проявам академічної нечесності, а також встановлюють механізми академічної відповідальності.

Водночас розвиток цифрових технологій, поширення онлайн-ресурсів і використання систем штучного інтелекту актуалізують питання удосконалення

механізмів контролю за дотриманням принципів академічної доброчесності та формування культури відповідального використання інформації.

Як вже зазначалось попередньо у чинній редакції Закону України «Про освіту» до порушень академічної доброчесності належать академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація, списування, обман, хабарництво, необ'єктивне оцінювання, надання здобувачам освіти недозволеної допомоги під час оцінювання та вплив на педагогічного чи науково-педагогічного працівника з метою необ'єктивного оцінювання.

З 31 липня 2026 року, відповідно до Закону України «Про академічну доброчесність», перелік порушень деталізується і розширюється. До нього включено відчуження авторства, академічний плагіат, приписування авторства, самоплагіат, фабрикацію, фальсифікацію, недоброчесне використання результатів, згенерованих штучним інтелектом, недоброчесне оцінювання, несамостійне виконання завдання, недозволену допомогу, академічний саботаж, схиляння до порушення академічної доброчесності та інституційні порушення академічної доброчесності.

Новим важливим аспектом правового регулювання є питання використання штучного інтелекту. Якщо в академічному творі використано об'єкт, згенерований штучним інтелектом, автор має повідомити про це у роботі, зазначити методику генерування або надати посилання на відповідну комп'ютерну програму чи її опис. Недоброчесним використанням штучного інтелекту вважається подання згенерованих текстів, зображень, моделей, даних або інших результатів як власних без відповідного зазначення цього факту.

Боротьба з плагіатом у закладі вищої освіти має ґрунтуватися не лише на виявленні порушень, а й на системній профілактиці. До основних заходів запобігання плагіату належать формування культури академічного письма, навчання правилам цитування, використання антиплагіатних систем, оприлюднення академічних текстів у відкритому доступі, робота комісій з етики та академічної доброчесності, а також персональна відповідальність автора, керівника роботи, рецензента й закладу освіти.

У НУБіП України правове забезпечення академічної доброчесності має комплексний характер. Воно охоплює внутрішні положення про академічну доброчесність, етичний кодекс науково-педагогічного працівника, політику використання штучного інтелекту, порядок перевірки кваліфікаційних, дисертаційних, наукових і навчальних робіт через систему StrikePlagiarism, положення про інституційний репозитарій кваліфікаційних робіт, а також діяльність Комісії з етики та академічної доброчесності.

Важливою практикою університету є перевірка різних видів академічних текстів на ознаки плагіату. Зокрема, випускні роботи здобувачів вищої освіти перевіряють відповідальні особи факультетів та навчально-наукових інститутів; навчальні видання - наукова бібліотека; наукові статті, монографії та дисертації - відповідні наукові підрозділи університету. Такий розподіл відповідальності дає змогу забезпечити системність контролю та підвищити якість академічних текстів.

Оприлюднення академічних творів у відкритому доступі також є важливим засобом запобігання плагіату. У НУБіП України кваліфікаційні роботи, навчальні й наукові видання розміщуються у цифровій бібліотеці університету, що сприяє відкритості академічного середовища, прозорості результатів навчання та недопущенню дублювання тем і змісту робіт.

Особливу роль у правовому механізмі боротьби з плагіатом відіграє Національний репозитарій академічних текстів. Його функціонування забезпечує накопичення, збереження та відкритий доступ до академічних текстів, а також створює умови для перевірки унікальності наукових і навчальних робіт.

У разі встановлення порушень академічної доброчесності можуть застосовуватися різні види реагування: виховні заходи, академічна відповідальність, дисциплінарна відповідальність, інституційні заходи та спеціальні санкції. Для здобувачів освіти це може бути повторне виконання завдання, повторне проходження оцінювання, повторне вивчення освітнього компонента, позбавлення стипендії, пільг або відрахування. Для педагогічних, науково-педагогічних і наукових працівників можливими наслідками є догана, звільнення, позбавлення права бути науковим керівником, брати участь в атестації, входити до вчених рад чи редакційних колегій, претендувати на вчене звання, а в окремих випадках - позбавлення наукового ступеня, вченого звання або ступеня вищої освіти.

Запобігання плагіату передбачає формування в учасників освітнього процесу навичок відповідального використання інформації. До основних способів уникнення плагіату належать: самостійне опрацювання джерел; чітке розмежування власних і запозичених думок; використання лапок при дослівному цитуванні; зазначення джерела при переказі або використанні чужої ідеї; належне оформлення списку використаних джерел; перевірка точності бібліографічних даних; уникнення надмірного обсягу запозичень; дотримання вимог закладу освіти щодо академічної доброчесності.

Виходячи із вище зазначеного, плагіат є не лише технічним порушенням правил цитування, а й серйозною етичною проблемою, що стосується чесності, відповідальності та поваги до інтелектуальної праці. Дотримання академічної доброчесності передбачає усвідомлене ставлення до використання джерел, визнання авторства інших осіб, коректне оформлення посилань і недопущення привласнення чужих результатів. Формування культури академічної доброчесності є необхідною умовою розвитку якісної освіти, наукової репутації та довіри до результатів навчальної й дослідницької діяльності.

На основі проведеного аналізу сутності академічної доброчесності, етичних стандартів вищої освіти та ролі Кодексу честі університету можемо узагальнити такі висновки:

1. Академічна доброчесність є фундаментальною основою сучасної системи вищої освіти та науки, оскільки забезпечує довіру до результатів навчальної, наукової й творчої діяльності. Вона ґрунтується на принципах чесності, відповідальності, справедливості, поваги до інтелектуальної праці та дотримання норм академічної етики.

2. Формування академічної культури передбачає не лише дотримання формальних вимог щодо цитування та авторського права, а й розвиток відповідального ставлення до власної освітньої та наукової діяльності. Самостійність виконання завдань, коректне використання джерел інформації та об'єктивність оцінювання є важливими складовими якісного освітнього процесу.

3. Порушення академічної доброчесності, зокрема плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація, списування та інші прояви академічної недоброчесності, негативно впливають на якість освіти, наукових досліджень і рівень довіри до академічного середовища. Саме тому важливого значення набуває впровадження ефективних механізмів профілактики, контролю та академічної відповідальності.

4. Кодекс честі університету виступає важливим інструментом формування етичного середовища та підтримання високих стандартів професійної поведінки освітнього закладу. Його положення сприяють розвитку культури взаємної поваги, академічної відповідальності, прозорості освітнього процесу та зміцненню корпоративної культури закладу вищої освіти.

5. Сучасний розвиток цифрових технологій і систем штучного інтелекту створює нові можливості для освітньої та наукової діяльності, але водночас породжує нові виклики у сфері академічної доброчесності. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування етичної культури використання цифрових ресурсів, удосконалення нормативного регулювання та розвиток навичок відповідального застосування сучасних технологій у навчанні й науці.

Питання для обговорення та самоперевірки

1. У чому полягає сутність академічної доброчесності та яке значення вона має у системі вищої освіти і науки?

2. Як трактує поняття академічної доброчесності Закон України «Про освіту»?

3. Які основні принципи та цінності лежать в основі академічної доброчесності?

4. Які права та обов'язки учасників освітнього процесу пов'язані з дотриманням академічної доброчесності?

5. Охарактеризуйте основні прояви академічної доброчесності педагогічних, науково-педагогічних працівників і здобувачів освіти.

6. Які основні види порушень академічної доброчесності визначені чинним законодавством України?

7. У чому полягає сутність академічного плагіату та які його основні форми?

8. Чим відрізняється академічний плагіат від самоплагіату?

9. Охарактеризуйте поняття фабрикації та фальсифікації в освітній і науковій діяльності.

10. Які форми академічного шахрайства найчастіше зустрічаються у сучасному освітньому середовищі?

11. У чому полягає небезпека списування та необ'єктивного оцінювання для системи освіти?

12. Що таке несанкціонована співпраця та чому вона вважається порушенням академічної доброчесності?

13. Які причини найчастіше зумовлюють порушення принципів академічної доброчесності?

14. Охарактеризуйте роль Кодексу честі університету у формуванні академічної культури.

15. Які основні функції виконує Кодекс честі у закладі вищої освіти?

16. У чому полягає значення етичних стандартів у професійній діяльності викладача та здобувача освіти?

17. Як розвиток цифрових технологій та штучного інтелекту впливає на проблему академічної доброчесності?

18. Які переваги та ризики використання систем штучного інтелекту в освітній і науковій діяльності?

19. У чому полягає роль університету у формуванні етичної свідомості та культури академічної доброчесності студентів?

20. Чому дотримання принципів академічної доброчесності є важливою умовою забезпечення якості освіти та розвитку сучасного академічного середовища?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Що НЕ належить до порушень академічної доброчесності?

А.	Академічний плагіат
Б.	Фабрикація
В.	Коректне цитування
Г.	Списування

2. Яка функція Кодексу честі спрямована на формування доброчесної поведінки?

А.	Господарська
Б.	Виховна
В.	Технічна
Г.	Організаційна

3. Установіть відповідність між поняттям і його визначенням

Поняття	Визначення
1. Плагіат	А. Викривлення даних
2. Самоплагіат	Б. Використання власних опублікованих результатів без посилання
3. Фальсифікація	В. Привласнення чужих результатів

4. Установіть відповідність між порушенням та його характеристикою

Порушення	Характеристика
1. Фабрикація	А. Вигадування даних
2. Списування	Б. Використання недозволених джерел
3. Хабарництво	В. Надання неправомірної вигоди

5. Установіть відповідність між учасниками освітнього процесу та їх обов'язками

Порушення	Характеристика
1. Фабрикація	А. Вигадування даних
2. Списування	Б. Використання недозволених джерел
3. Хабарництво	В. Надання неправомірної вигоди

6. Кодекс честі університету спрямований на:

А.	Формування академічної культури
Б.	Контроль фінансової діяльності
В.	Підвищення рейтингу викладачів
Г.	Скорочення навчального навантаження

7. Установіть відповідність між моделями Кодексу честі

Модель	Особливість
1. Декларація цінностей	А. Поєднання цінностей і процедур
2. Юридична інтеграція	Б. Орієнтація на моральні принципи
3. Змішана модель	В. Детальні процедури реагування

8. Переклад чужого тексту без зазначення автора називається:

А.	Самоплагіат
Б.	Перекладний плагіат
В.	Фабрикація
Г.	Обман

9. Установіть відповідність між технологіями та їх характеристиками

Технологія	Характеристика
1. Штучний інтелект	А. Імітація спілкування з користувачем
2. Нейромережа	Б. Модель, створена за аналогією з мозком
3. Чат-бот	В. Система аналізу та обробки даних

10. Встановіть послідовність дій під час коректного використання джерела

1. Оформлення посилання
 2. Пошук джерела
 3. Використання інформації
 4. Включення джерела до списку літератури
- (у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

11. Яке покарання може бути застосоване до здобувача освіти?

А.	Повторне проходження оцінювання
Б.	Позбавлення вченого звання
В.	Заборона викладацької діяльності
Г.	Позбавлення наукового ступеня

12. Встановіть послідовність реагування на порушення академічної доброчесності

1. Виявлення порушення
2. Прийняття рішення
3. Розгляд комісією
4. Застосування відповідальності

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

13. Фальсифікація - це:

А.	Використання шпаргалки
Б.	Вигадування результатів
В.	Свідоме викривлення наявних даних
Г.	Плагіат

14. Фабрикація означає:

А.	Перекручення наявних даних
Б.	Вигадування даних або результатів дослідження
В.	Списування на іспиті
Г.	Порушення авторського права

15. Самоплагіат — це:

А.	Використання чужих ідей
Б.	Повторне використання власних раніше опублікованих результатів без посилання
В.	Підроблення даних
Г.	Списування

16. Що є проявом академічної доброчесності здобувача освіти?

А.	Списування
Б.	Самостійне виконання завдань
В.	Фальсифікація результатів
Г.	Хабарництво

17. Відповідно до Закону України «Про освіту» академічна доброчесність забезпечує:

А.	Зростання прибутку університету
Б.	Довіру до результатів навчання та наукових досягнень
В.	Скорочення термінів навчання
Г.	Підвищення стипендії

18. Академічна доброчесність — це:

А.	Сукупність етичних принципів і правил освітньої діяльності
Б.	Система оцінювання знань
В.	Вид наукової роботи
Г.	Метод контролю студентів

19. Установіть відповідність між видом функції академічної культури та результатом

Функція	Результат
1. Комунікативна	А. Формування професійної компетентності
2. Виховна	Б. Розвиток академічного діалогу
3. Професійна	В. Формування відповідальності

20. До яких видів порушень академічної доброчесності віднесено незаконний вплив на результати оцінювання?

А.	Організаційних порушень
Б.	Порушень академічної доброчесності
В.	Порушень трудової дисципліни
Г.	Адміністративних порушень

21. Який із наведених принципів НЕ належить до принципів академічної доброчесності?

А.	Добра воля
Б.	Повага та взаємна довіра
В.	Самостійність у навчанні
Г.	Конкурентна боротьба

22. Установіть відповідність між суб'єктами забезпечення доброчесності та їх функціями

Суб'єкт	Функція
1. Викладачі	А. Розробка внутрішніх положень
2. Здобувачі освіти	Б. Самостійне виконання завдань
3. Заклад освіти	В. Формування доброчесного середовища

23. Який із наведених принципів НЕ належить до принципів академічної доброчесності?

А.	Добра воля
Б.	Повага та взаємна довіра
В.	Самостійність у навчанні
Г.	Конкурентна боротьба

24. Яке програмне забезпечення використовується для перевірки на плагіат у НУБіП?

А.	Turnitin
Б.	Grammarly
В.	Strike Plagiarism
Г.	ChatGPT

25. Установіть відповідність між функціями академічної культури

Функція	Зміст
1. Освітня	А. Формування моральних стандартів
2. Наукова	Б. Формування знань і компетентностей
3. Етична	В. Підтримка дослідницької діяльності

26. Яка комісія функціонує в НУБіП України для розгляду порушень доброчесності?

А.	Комісія із працевлаштування
Б.	Комісія з етики та академічної доброчесності
В.	Студентська рада
Г.	Методична рада

27. Установіть відповідність між принципом та його характеристикою

Принцип	Характеристика
1. Відповідальність	А. Неупереджене оцінювання
2. Об'єктивність оцінювання	Б. Особиста відповідальність за результати діяльності
3. Повага та взаємна довіра	В. Толерантність і відкритість до співпраці

28. Що передбачає принцип самостійності у навчанні?

А.	Роботу в групі
Б.	Виконання завдань без недозволеної допомоги
В.	Використання готових робіт
Г.	Спільне написання контрольних

29. Установіть відповідність між мислителем та його внеском

Мислитель	Внесок
1. Демокрит	А. Увів термін «етика»
2. Аристотель	Б. Наголошував на справедливості та доброчесності
3. Сократ і Платон	В. Досліджували природу моральних чеснот

30. Яка функція академічної культури пов'язана з розвитком дослідницької діяльності?

А.	Комунікативна
Б.	Виховна
В.	Наукова
Г.	Професійна

31. Який принцип академічної доброчесності передбачає неупереджене оцінювання?

А.	Добра воля
Б.	Відповідальність
В.	Об'єктивність оцінювання
Г.	Повага

32.Що є фундаментальною основою академічної діяльності?

А.	Матеріальне заохочення
Б.	Пошук істини та прагнення до знань
В.	Контроль успішності
Г.	Соціальний статус

33.Яка моральна категорія є ключовою складовою академічної доброчесності?

А.	Амбіційність
Б.	Чесність
В.	Конкурентність
Г.	Винахідливість

34.Хто вперше ввів у науковий обіг термін «етика»?

А.	Сократ
Б.	Платон
В.	Аристотель
Г.	Демокрит

35.Установіть відповідність між нормативним актом та його призначенням

Документ	Призначення
1. Закон «Про освіту»	А. Захист авторських прав
2. Закон «Про авторське право і суміжні права»	Б. Визначення академічної доброчесності
3. Постанова КМУ №541	В. Регулювання Національного репозитарію

36.Який із наведених видів НЕ належить до порушень академічної доброчесності?

А.	Академічний саботаж
Б.	Фабрикація
В.	Недоброчесне оцінювання
Г.	Академічна мобільність

37.Яка відповідальність може наставати за плагіат?

А.	Лише дисциплінарна
Б.	Лише адміністративна
В.	Адміністративна, цивільна та кримінальна
Г.	Лише моральна

38. Установіть відповідність між видом порушення та його змістом

Порушення	Характеристика
1. Академічний плагіат	А. Вигадування даних
2. Фабрикація	Б. Привласнення чужого авторства
3. Самоплагіат	В. Повторне використання власних робіт

39. Що необхідно зробити при використанні матеріалів, згенерованих штучним інтелектом?

А.	Нічого не зазначати
Б.	Вказати методику генерування або програму
В.	Видалити матеріал
Г.	Зареєструвати авторське право

40. Установіть відповідність між суб'єктом та його функцією

Суб'єкт	Функція
1. Здобувач освіти	А. Самостійне виконання завдань
2. Викладач	Б. Об'єктивне оцінювання
3. Заклад освіти	В. Створення системи контролю

41. Хто перевіряє навчальні видання на плагіат у НУБіП України?

А.	Ректорат
Б.	Наукова бібліотека
В.	Студентська рада
Г.	Деканат

42. Установіть відповідність між санкцією та категорією осіб

Санкція	Категорія
1. Відрахування	А. Здобувач освіти
2. Позбавлення права бути науковим керівником	Б. Науково-педагогічний працівник
3. Повторне проходження оцінювання	В. Здобувач освіти

43. Який документ регламентує функціонування Національного репозитарію академічних текстів?

А.	Постанова КМУ №541
Б.	Закон «Про освіту»
В.	Конституція України
Г.	Цивільний кодекс

44. Установіть відповідність між документом НУБіП та його змістом

Документ	Зміст
1. Етичний кодекс	А. Правила використання ІІІ
2. Політика використання ІІІ	Б. Етичні засади діяльності
3. Положення про академічну доброчесність	В. Механізми забезпечення доброчесності

45.Який кодекс України регламентує авторське право у статтях 433–456?

А.	Господарський кодекс
Б.	Цивільний кодекс
В.	Податковий кодекс
Г.	Земельний кодекс

46.Що вважається плагіатом відповідно до Закону України «Про авторське право і суміжні права»?

А.	Використання джерел із посиланням
Б.	Переказ власних думок
В.	Оприлюднення чужого твору під власним ім'ям
Г.	Написання колективної роботи

47.Яка стаття Конституції України гарантує захист інтелектуальної власності?

А.	24
Б.	41
В.	54
Г.	68

РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ

Тема 2.6. Соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку

2.6.1. Сутність, роль і значення соціальної відповідальності

Сучасний етап суспільного розвитку характеризується постійним зростанням очікувань населення щодо належного виконання економічних і соціальних зобов'язань на всіх рівнях світового господарства. Йдеться про посилення вимог до державних інституцій, бізнес-структур та інших суб'єктів суспільних відносин у частині забезпечення належних стандартів життя та соціального захисту. Реалізація зазначених зобов'язань передбачає врахування суспільних потреб у сфері охорони здоров'я, громадської безпеки, підтримки соціально вразливих груп населення, розвитку освіти й місцевих громад, захисту тварин і збереження навколишнього природного середовища. Сукупність цих напрямів відображає змістовне наповнення поняття «соціальна відповідальність». Соціальна відповідальність виступає фундаментальною засадою розвитку суспільних взаємовідносин і передбачає дотримання суб'єктами соціальної взаємодії встановлених норм і правил, що регламентують їхню поведінку відповідно до загальновизнаних цінностей і принципів.

Соціальна відповідальність постає невід'ємним складником макросистеми «людина – держава – суспільство», забезпечуючи її стабільність і відтворення. З одного боку, людині притаманне прагнення до впорядкованості соціального буття, що знаходить відображення, зокрема, у положеннях давньокитайського трактату «Книга правителя області Шан»; з іншого боку, людська діяльність може виступати чинником дестабілізації та породження соціального безладу. Категорії «порядок» і «безлад» є діалектичними антиподами, які перебувають у стані взаємозв'язку та взаємозалежності [69].

На рівні соціуму це проявляється у двох протилежних тенденціях. По-перше, будь-яка складна соціальна система орієнтована на самозбереження, що реалізується через упорядкування суспільних відносин та нормативне регулювання соціальних зв'язків. По-друге, складні соціальні структури мають внутрішню схильність до дезінтеграції, яка проявляється у руйнуванні усталених норм і зв'язків. Історичними прикладами таких процесів є занепад Римської імперії, розпад Київської Русі, Югославії, Чехословаччини та СРСР.

Зазначені явища можна інтерпретувати як прояв закону єдності та боротьби протилежностей. Установлення та підтримання нормативного порядку вимагає наявності ефективного механізму соціального контролю, в структурі якого відповідальність виконує функцію регулятивного інструмента.

Реальна відповідальність у персональному вимірі передбачає узгодженість індивідуальних вчинків із вимогами соціальних норм, тоді як у соціальному вимірі вона означає настання негативних наслідків для особи у разі порушення цих норм. Потенційна відповідальність у соціальному аспекті полягає у функціонуванні дієвого механізму соціального контролю, здатного забезпечити притягнення правопорушника до відповідного виду соціальної відповідальності. В особистісному вимірі вона пов'язана з усвідомленням індивідом можливості настання відповідальності за результати власної діяльності.

Проблематика відповідальності громадянина перед державою, держави перед громадянином, а також особистої відповідальності за власні вчинки була предметом осмислення мислителів від античності до сучасності. У працях «Держава», «Закони» та «Політика» Платон розглядав відповідальність як моральний обов'язок перед державою, що формується через етичне виховання і філософське осмислення справедливості. Він наголошував на внутрішньому, переконаному характері відповідальності як прояві доброчесності громадянина.

Платон виокремлював два аспекти відповідальності: моральну відповідальність та юридичну відповідальність за порушення закону. Таким чином, можна говорити про позитивний аспект (внутрішній моральний обов'язок перед суспільством і державою) і негативний аспект (санкційні наслідки у разі порушення встановлених норм).

Сократ підкреслював, що уникнення покарання не звільняє особу від внутрішніх моральних страждань, оскільки безкарність сприяє подальшому моральному занепаду. Демосфен у промові «Проти Аристократа» апелював до давніх звичаїв, відповідно до яких вбивця підлягав вигнанню, що свідчить про колективний характер сприйняття провини та її наслідків. Солон наголошував на солідарній відповідальності громади за злочини її членів.

Арістотель розглядав соціальну відповідальність у контексті взаємозв'язку держави і громадянина, трактуючи державу як об'єднання вільних громадян – відносну цілісність, функціонування якої залежить від кожного індивіда. Він розмежовував дії та вчинки, вважаючи підставою відповідальності саме вчинки як свідомі й цілеспрямовані акти, що можуть набувати протиправного характеру.

У середньовічній філософії концепт відповідальності осмислювався крізь призму теоцентризму. Тертуліан у творі «Апологія» аналізував відповідальність за порушення природного та божественного закону. У новочасній філософії Л. Фейєрбах пов'язував відповідальність із необхідністю узгодження індивідуальних прагнень до щастя з аналогічними прагненнями інших людей. Г. Сковорода акцентував увагу на моральному виборі особи між добром і злом як підґрунті відповідальності [49].

Соціальна відповідальність поступово трансформувалася у невід'ємний елемент системи управління організаціями, набувши особливого поширення протягом останніх десятиліть у країнах Північної Америки, Західної Європи та Азії. У інформаційних джерелах становлення концепції соціальної відповідальності пов'язують із серединою XX століття, хоча окремі її елементи формувалися значно раніше.

Перший етап розвитку соціальної відповідальності охоплює період від 1920-х до 1950-х років і характеризується формуванням передумов концепції. У цей час окремі аспекти соціальної відповідальності вже проявлялися у практиці бізнесу, зокрема у питаннях захисту працівників, споживачів і довкілля. Важливим етапом формалізації концепції стало видання у 1953 р. праці Г. Боуен «Соціальна відповідальність бізнесмена», яка заклала теоретичні основи сучасного розуміння соціальної відповідальності. Автор визначав соціальну відповідальність як орієнтацію управлінських рішень на суспільні цінності та очікування. Саме тому його часто називають засновником концепції

корпоративної соціальної відповідальності. У цей період також формувалися ідеї щодо ролі бізнесу в суспільстві. Зокрема, П. Друкер підкреслював необхідність врахування соціального впливу управлінських рішень, а Ч. Барнард акцентував увагу на моральній місії корпорацій [49].

У 1960-х роках відбувається розширення змісту соціальної відповідальності та її інтеграція в управлінський контекст. Девіс К. обґрунтував ідею про те, що соціально відповідальні рішення можуть забезпечувати довгострокові економічні вигоди для підприємств.

У 1970-х роках активізується дискусія щодо сутності соціальної відповідальності. З одного боку, М. Фрідман обстоював позицію, згідно з якою єдиною соціальною відповідальністю бізнесу є максимізація прибутку в межах законодавства. З іншого боку, альтернативні підходи підкреслювали необхідність врахування ширших суспільних інтересів. У цей період також формується концепція заінтересованих сторін (стейкхолдерів) та підходи до оцінювання результативності соціальної відповідальності.

Значний внесок у розвиток теорії соціальної відповідальності зробив А. Керролл, який запропонував багаторівневу модель соціальної відповідальності у вигляді піраміди. Відповідно до цієї моделі, соціальної відповідальності включає:

- економічну відповідальність (отримання прибутку);
- правову відповідальність (дотримання законів);
- етичну відповідальність (відповідність моральним нормам);
- філантропічну відповідальність (добровільна соціальна діяльність) [49].

Ця модель стала однією з найбільш впливових у сучасних дослідженнях.

У 1980-х роках концепція соціальної відповідальності починає розглядатися у взаємозв'язку зі сталим розвитком. Важливим документом цього періоду став звіт «Наше спільне майбутнє», підготовлений міжнародною комісією, де було сформульовано визначення сталого розвитку як процесу, що забезпечує задоволення потреб сучасного покоління без загрози для майбутніх. У цей час також розвивається теорія стейкхолдерів та посилюється інтерес до оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності.

У 1990-х роках соціальна відповідальність набуває прикладного значення та інтегрується у стратегії підприємств. Виникає концепція «потрійного критерію» (економічного, соціального та екологічного вимірів), яку обґрунтував Дж. Елкінгтон.

Паралельно розвиваються підходи до пояснення взаємозв'язку між соціальною відповідальністю та фінансовою ефективністю підприємств, серед яких:

- теорія стейкхолдерів;
- сигнальна (репутаційна) теорія;
- ресурсна теорія;
- теорія опортунізму менеджменту;
- теорія синергетичного ефекту [49].

На початку XXI століття соціальна відповідальність набуває інституційного характеру. Відбувається активне впровадження міжнародних стандартів,

зокрема ISO 26000, а також розвиток глобальних ініціатив, таких як Глобальний договір ООН. У багатьох країнах розробляються національні стратегії соціальної відповідальності, а корпоративна соціальна відповідальність інтегрується у бізнес-моделі підприємств як складова їх довгострокової конкурентоспроможності.

Розвиток соціальної відповідальності в Україні розпочався у ХХІ столітті та характеризується динамічністю й поступовою інституціоналізацією. Важливою подією став Форум «Корпоративна соціальна відповідальність і Глобальний договір» (2005 р.), який започаткував діалог між державою, бізнесом і громадянським суспільством. У 2006 р. відбулося офіційне приєднання українських підприємств до Глобальний договір ООН, що сприяло інтеграції національного бізнесу у міжнародні практики відповідального ведення діяльності. Також було створено Форум соціально відповідального бізнесу та підписано відповідний меморандум, що засвідчило консолідацію бізнес-спільноти. Сьогодні в інформаційних джерелах існує багато визначень поняття «соціальна відповідальність», найбільш розповсюдженні зазначено у табл. 6.1.

Таблиця 6.1. Підходи науковців до визначення «соціальна відповідальність»*

Автор	Визначення
1	2
А. Колот	«раціональний відгук організації на суперечливі очікування заінтересованих сторін (стейкхолдерів), спрямований на стійкий розвиток компанії», «відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, перед тими, на кого ці рішення націлені», «імплементований у корпоративне управління певний вид соціальних зобов'язань (здебільшого добровільних) перед працівниками, партнерами, інститутами громадського суспільства і суспільством у цілому».
О. Грішнова	«відповідальність компанії за суспільну корисність своєї діяльності перед усіма людьми та організаціями, з якими вона взаємодіє в процесі функціонування, та перед суспільством загалом»
І. Жиглей	«самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється задля задоволення інтересів всіх груп заінтересованих осіб на взаємовигідних умовах з метою досягнення економічних і соціальних результатів»
В. Куцик	«відповідальність за вплив рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорої та етичної поведінки, яка: сприяє сталому розвитку, у т.ч. здоров'ю і добробуту членів суспільства; зважає на очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність організації та практикується в її відносинах».

Продовження таблиці 6.1

1	2
М. Сухотеріна	«система управлінських рішень та заходів підприємства щодо інтеграції соціальних та екологічних проблем у свої бізнес-процеси і процеси взаємодії зі стейкхолдерами, спрямованих на досягнення цілей розвитку власне підприємства, сталий розвиток суспільства та збереження навколишнього середовища».
А. Полторак	«відповідальне ставлення компанії до власного продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів, активну соціальну позицію компанії, яка проявляється через гармонійне співіснування, взаємодію та постійний діалог із суспільством, участь у вирішенні найгостріших соціальних проблем».
О. Плахотний	«соціальна відповідальність поєднує дві форми, два різні види відповідальності: 1) відповідальність як реакція суспільства на поведінку індивіда (суспільна відповідальність); 2) відповідальність як система відповідей індивіда на вимоги суспільства (особиста відповідальність)»
Г. Боуен (Н. Bowen)	«реалізація такої політики, ухвалення таких рішень або проведення такої лінії поведінки, які б були бажаними з позицій цілей та цінностей суспільства»

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [104, 118, 73]

У міжнародних документах соціальна відповідальність розглядається як важливий інструмент досягнення збалансованості між економічними, соціальними та екологічними цілями розвитку (табл. 6.2). Вона передбачає формування нової моделі взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства, заснованої на принципах прозорості, підзвітності, етичності та довгострокової орієнтації на суспільне благо.

У 2010 р. після п'ятирічного процесу розроблення було ухвалено міжнародний стандарт ISO 26000, який систематизував і уніфікував підходи до трактування ключових понять у сфері соціальної відповідальності. Зазначений документ став результатом широкомасштабної міжнародної співпраці та відобразив консолідовану позицію експертного середовища щодо концептуальних засад соціально відповідальної діяльності [63].

Унікальність стандарту зумовлена низкою чинників. По-перше, до його розроблення було залучено близько 450 експертів із 99 країн світу. По-друге, експертне середовище репрезентувало різні групи заінтересованих сторін, зокрема представників урядових і неурядових організацій, професійних спілок, бізнес-структур, організацій із захисту прав споживачів та науково-дослідних установ. По-третє, стандарт поширюється на всі категорії суб'єктів соціальної взаємодії, що зумовило відмову від використання терміна «корпоративна» у його назві та закріплення ширшого поняття «соціальна відповідальність». Крім того, у межах стандарту вперше було запропоновано офіційне тлумачення близько 27

термінів, пов'язаних із формами прояву, механізмами реалізації та інструментами оцінювання соціальної відповідальності. Важливою особливістю є також те, що цей документ не передбачає обов'язкової сертифікації, на відміну від більшості інших стандартів систем управління, розроблених Міжнародною організацією зі стандартизації. Водночас міжнародний стандарт ISO 26000 позиціонується як перше глобально узгоджене покрокове керівництво щодо впровадження принципів соціальної відповідальності в діяльність організацій незалежно від їхнього типу, масштабу чи сфери функціонування [49].

Таблиця 6.2. Соціальна відповідальність у контексті сталого розвитку у програмних документах розвитку глобальної та європейської економіки*

Документ / Інституція	Визначення поняття «соціальна відповідальність»
1	2
Зелена книга ЄС «Популяризація європейських засад корпоративної соціальної відповідальності»	Соціальна відповідальність трактується як концепція добровільної інтеграції соціальних та екологічних аспектів у поточну діяльність підприємств і їхню взаємодію із зацікавленими сторонами.
Інститут соціальної та етичної відповідальності Account Ability	Соціальна відповідальність визначається як модель ведення бізнесу, що ґрунтується на прозорості, етичності, повазі до зацікавлених сторін та зобов'язанні створювати економічну, соціальну й екологічну додану вартість.
Оновлена європейська стратегія КСВ (Renewed EU Strategy for Corporate Social Responsibility)	Передбачає формування системного процесу інтеграції соціальних, екологічних, етичних аспектів, а також питань прав людини і захисту прав споживачів у бізнес-операції та корпоративну стратегію у взаємодії із зацікавленими сторонами.
Маніфест «Підприємство 2020: Майбутнє для Європи, якої ми прагнемо»	Передбачає створення спільної цінності через політичний діалог, партнерство, підзвітність, соціальні інновації та впровадження бізнес-моделей циркулярної економіки для формування стабільного суспільства.
Світова рада бізнесу зі сталого розвитку (World Business Council for Sustainable Development)	Акцентується на впровадженні відповідальних бізнес-практик, спрямованих на максимізацію позитивного та мінімізацію негативного впливу на суспільство, із зобов'язанням бізнесу робити внесок у сталий економічний розвиток та підвищення якості життя.

Продовження таблиці 6.2

1	2
Цілі сталого розвитку 2016–2030	Наголошують на необхідності інтеграції зусиль бізнесу й суспільства задля забезпечення економічного зростання, соціальної справедливості та раціонального використання природних ресурсів, що відповідає концепції корпоративної соціальної відповідальності.
Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 «Загальне керівництво зі сталого розвитку та соціальної відповідальності»	Соціальна відповідальність розглядається як відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та довкілля через прозору та етичну поведінку, що сприяє сталому розвитку, враховує очікування зацікавлених сторін, відповідає законодавству та міжнародним нормам поведінки і інтегрована в усі процеси організації.
Стратегія прискорення корпоративної стійкості бізнесу (UN Global Compact Strategy 2021–2023)	Визначає ключові напрями активізації корпоративної діяльності: посилення підзвітності, розвиток локальних і регіональних мереж, досягнення вимірюваного впливу у пріоритетних сферах ЦСР, підтримку МСБ через цифровізацію та поглиблення співпраці з інституціями ООН.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [104]

Соціальна відповідальність характеризується сукупністю сутнісних ознак, що відображають її природу та функціональне призначення в суспільстві. По-перше, вона є соціальним феноменом, зміст якого має конкретно-історичний характер і зумовлюється особливостями розвитку певного суспільства. По-друге, соціальна відповідальність передбачає свідоме виконання особою свого обов'язку перед суспільством. По-третє, її реалізація ґрунтується на внутрішньому моральному імперативі, тобто велінні совісті суб'єкта.

Невиконання соціального обов'язку зумовлює застосування різних форм суспільного осуду - як з боку соціальних груп, так і з боку окремих членів суспільства. Водночас соціальна відповідальність має ініціативний характер, оскільки передбачає активну позицію суб'єкта у реалізації суспільно значущих дій. Вона може бути спрямована як на захист інтересів суспільства загалом, так і на підтримку окремого індивіда, який розглядається як представник певної соціальної спільноти.

Важливою ознакою соціальної відповідальності є орієнтація на досягнення компромісу між суспільними інтересами та індивідуальними, професійними, етичними й іншими устремліннями особи. Поведінка суб'єктів у межах соціально відповідальної взаємодії значною мірою визначається суспільними очікуваннями щодо їхньої ролі та статусу у формуванні соціально зумовлених характеристик відповідних соціальних груп.

Структурними компонентами соціальної відповідальності виступають її суб'єкт і об'єкт. Вона оцінюється за двома взаємопов'язаними критеріями – об'єктивним і суб'єктивним (рис. 6.1).

Критерії соціальної відповідальності	
Об'єктивний критерій	Суб'єктивний критерій
<i>відображає зумовленість діяльності суб'єкта зовнішніми соціальними вимогами та нормами. Він характеризує ступінь інтегрованості особи в систему суспільних зв'язків і взаємовідносин, а також її залежність від існуючих соціальних структур, інститутів і регулятивних механізмів.</i>	<i>визначає сукупність соціальних і морально-психологічних характеристик особистості як члена суспільства, сформованого в процесі соціалізації, виховання та розвитку. Він виявляється в усвідомленні індивідом власного обов'язку, відповідальності та моральної причетності до суспільства.</i>

Рис. 6.1. Критерії соціальної відповідальності*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [104]

Об'єктивний критерій відображає зумовленість діяльності суб'єкта зовнішніми соціальними вимогами та його включеність у систему суспільних зв'язків і взаємовідносин. Суб'єктивний критерій характеризує соціальні та морально-психологічні якості особи як члена суспільства, сформованого в процесі виховання та соціалізації, а також рівень усвідомлення нею власного обов'язку перед суспільством.

Будь-який різновид відповідальності має політичний вимір, оскільки пов'язаний із розподілом влади, регуляцією суспільних відносин та забезпеченням соціального порядку.

Соціальна відповідальність має дихотомічний характер, що виявляється у взаємності зобов'язань між суб'єктами суспільних відносин і державою. Йдеться не лише про сумлінне виконання індивідами та соціальними групами своїх обов'язків, а й про відповідальність держави перед суспільством і кожною окремою особою. Отже, соціальна відповідальність набуває взаємного характеру та виступає засадою гармонійної взаємодії між державою і громадянами.

Попри активізацію дискурсу щодо соціальної відповідальності бізнесу, не можна стверджувати, що вона набула статусу універсальної та всеохоплюючої управлінської практики. Частина представників бізнес-структур ототожнює соціальну відповідальність із благодійною діяльністю, обмежуючи її реалізацію проведенням окремих благодійних заходів або наданням фінансової допомоги. Водночас поняття соціальної відповідальності бізнесу є значно ширшим за благодійність як форму добровільної підтримки. Воно охоплює системну інтеграцію соціальних, екологічних, етичних і управлінських аспектів у стратегію та операційну діяльність підприємства. З огляду на це, доцільним є виокремлення та наукове обґрунтування ключових відмінностей між соціальною відповідальністю бізнесу та благодійністю як окремим видом соціальної активності (табл. 6.3).

Таблиця 6.3. Порівняльна характеристика соціальної відповідальності бізнесу та благодійності*

Критерій	Соціальна відповідальність бізнесу	Благодійність
Рівень залученості	Комплексна та активна участь підприємства на всіх етапах вирішення суспільно значущої проблеми: аналіз, стратегічне планування, реалізація та відповідальність за результати.	Передача фінансових або матеріальних ресурсів конкретній особі чи організації без системного супроводу.
Цільове призначення	Системне та довгострокове вирішення суспільних проблем із впровадженням структурних змін.	Адресна допомога окремому суб'єкту без трансформації існуючих соціальних механізмів.
Участь у прийнятті рішень	Залучення широкого кола працівників; персонал може виступати ініціатором і виконавцем соціальних програм.	Рішення приймаються переважно власниками або вищим керівництвом; участь персоналу мінімальна.
Стратегічна спрямованість	Довгострокова поетапна стратегія з визначеними цілями та показниками ефективності.	Разовий, ситуативний або короткостроковий характер ініціатив.
Принцип взаємної вигоди (win/win)	Створення цінності для всіх зацікавлених сторін, включаючи підприємство.	Вигода для підприємства не є визначальною; наявний поділ на благодійника та отримувача допомоги.
Залежність від зовнішніх обставин	Є складовою стратегічного управління та не припиняється навіть за умов економічних труднощів.	У період кризи часто призупиняється або припиняється.
Інтегративність	Інтегрована у профільну діяльність і бізнес-процеси підприємства.	Не пов'язана безпосередньо з основною діяльністю підприємства.
Звітність і моніторинг	Систематичний моніторинг і публічна звітність щодо витрат та соціальних результатів.	Звітність не є обов'язковою та не має системного характеру.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [92]

Узагальнюючи, соціальну відповідальність можна визначити як соціальне явище, що полягає у добровільному й усвідомленому виконанні суб'єктами суспільних відносин приписів соціальних норм, а в разі їх порушення - у застосуванні передбачених цими нормами заходів впливу до правопорушників.

2.6.2. Принципи і види соціальної відповідальності

Сучасне суспільство характеризується високим рівнем взаємозалежності між державними структурами, економічними організаціями та окремими індивідами, що зумовлює підвищену значущість соціальної відповідальності як механізму регулювання суспільних відносин. Соціальна відповідальність являє собою комплексне соціальне явище, яке інтегрує моральні, правові та етичні вимоги до поведінки суб'єктів, забезпечуючи гармонізацію індивідуальних і колективних інтересів та сприяючи стабільності і сталому розвитку суспільства.

Дослідження принципів і видів соціальної відповідальності дозволяє всебічно оцінити механізми соціального контролю, способи регулювання взаємодії суб'єктів у суспільстві та забезпечення соціальної злагоди. Водночас це сприяє формуванню сталого розвитку як на рівні окремих організацій, так і на рівні суспільства загалом, інтегруючи етичні, правові та організаційні аспекти у діяльність державних і недержавних суб'єктів

У різних країнах світу переважають відмінні теоретичні та прикладні підходи до організації взаємодії підприємств із зацікавленими сторонами в межах реалізації стратегій соціальної відповідальності. Попри наявне різноманіття моделей, їх об'єднує спільна система базових принципів, що формують концептуальне підґрунтя соціальної відповідальності та визначають стратегічні орієнтири діяльності підприємств (табл. 6.4). Зазначені принципи спрямовані на інтеграцію соціальних, екологічних, правових, культурних, політичних та організаційних аспектів функціонування суб'єктів господарювання, а також на врахування специфіки економічних умов національних ринків.

Таблиця 6.4. Принципи соціальної відповідальності*

Принцип	Характеристика
1	2
Підзвітність	Обов'язок організації звітувати щодо впливу власної діяльності на суспільство та довкілля, забезпечує прозорість і підконтрольність.
Прозорість	Відкритість процесів ухвалення рішень та діяльності, що впливають на заінтересовані сторони, без розкриття конфіденційної інформації.
Гуманність	Визнання універсальних прав і свобод людини, забезпечення їх дотримання у діяльності.
Обережність / Страх	Обмеження впливу на критично важливі сфери життя та природи, збереження ресурсів для майбутніх поколінь.
Поміркованість	Урахування довгострокових наслідків діяльності, орієнтація на сталий розвиток.
Патріотизм	Усвідомлення цінності та унікальності держави, спрямованість на її добробут і стабільність.
Відчуття обов'язку	Моральна установка діяти відповідно до норм та зобов'язань, керуючись совістю.

Продовження таблиці 6.4

1	2
Моральність	Функціонування системи цінностей і норм, що регулюють поведінку людей і забезпечують гармонізацію суспільних відносин.
Духовність	Процес гармонійного розвитку внутрішнього світу людини та її ціннісних орієнтацій.
Професійна компетентність	Наявність знань, досвіду та кваліфікації для ефективного виконання професійних обов'язків.
Творча спрямованість	Схильність до інноваційної діяльності, ініціативності та пошуку нових рішень.
Працелюбність	Позитивне ставлення до праці, прояв дисциплінованості, сумлінності та активності у виконанні обов'язків.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [63, 104, 103]

Принципи соціальної відповідальності формують комплексну нормативно-ціннісну основу поведінки суб'єктів суспільних відносин, спрямовану на забезпечення соціальної стабільності, сталого розвитку та гармонізації взаємодії між людиною, суспільством і державою.

Особливу роль у цьому контексті відіграють такі міжнародні ініціативи, як Глобальний договір ООН, міжнародний стандарт ISO 26000:2010 та Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств, які формують комплексний підхід до регулювання соціальної відповідальності (табл. 6.5). Їхні положення охоплюють ключові аспекти взаємодії бізнесу із суспільством, включаючи дотримання прав людини, розвиток трудових відносин, захист довкілля та протидію корупції.

Таблиця 6.5. Порівняльна характеристика принципів соціальної відповідальності в міжнародних документах*

Програмний документ	Основні принципи
Глобальний договір ООН	Дотримання прав людини; формування ефективних трудових відносин; захист навколишнього середовища; боротьба з корупцією.
Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 «Настанови щодо соціальної відповідальності»	Підзвітність; прозорість; етична поведінка; взаємодія із зацікавленими сторонами; дотримання правових норм; міжнародні норми поведінки; права людини.
Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств	Загальна політика; розкриття інформації; права людини; зайнятість і трудові відносини; охорона навколишнього середовища; боротьба з хабарництвом; захист інтересів споживачів; розвиток науки і техніки; конкуренція; оподаткування.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [63, 104, 103]

Соціальні норми виконують охоронну, регулятивну та виховну функції, визначаючи допустимі межі свободи особи та спрямовуючи її поведінку відповідно до усталених суспільних вимог. У інформаційних джерелах виокремлюють такі різновиди соціальних норм: звичаї та традиції, моральні, релігійні (канонічні), етичні, політичні, корпоративні норми, норми громадських організацій, технічні норми, норми культури та правові норми.

Залежно від характеру відповідних норм розрізняють і види соціальної відповідальності: моральну, релігійну, дисциплінарну, політичну, правову (юридичну) та інші. Кожен із зазначених різновидів має власні підстави виникнення та специфіку реалізації [45].

Моральна відповідальність виникає у разі порушення традицій, звичаїв, норм культури та естетичних стандартів, що склалися в суспільстві. Вона проявляється у формі суспільного осуду та соціального дистанціювання від особи, яка порушує або ігнорує загальноприйняті правила поведінки. Значення моральної відповідальності полягає у забезпеченні відповідності поведінки суб'єктів усталеним уявленням про добро і зло, справедливість і несправедливість, що функціонують у конкретному соціальному середовищі.

Політична відповідальність настає внаслідок недотримання норм і зобов'язань, які суспільство покладає на публічних політичних діячів. Її функціональне призначення полягає в упорядкуванні політичної сфери суспільних відносин через механізми вираження недовіри, відмови у повторному обранні на представницькі посади або виключення з політичних чи громадських організацій.

Дисциплінарна відповідальність виникає у випадку порушення внутрішніх норм і правил, встановлених певною організацією чи соціальною спільнотою, які не мають статусу загальнообов'язкових правових норм. Вона реалізується через осуд з боку членів відповідної структури, висловлення недовіри або застосування внутрішніх санкцій організаційного характеру.

Релігійна відповідальність ґрунтується на системі релігійних норм, що регламентують порядок здійснення культової діяльності та поведінку віруючих відповідно до догматичних засад віровчення. Її реалізація спрямована на підтримання впорядкованості релігійної сфери через застосування духовних та організаційних засобів впливу до осіб, які порушують встановлені канони.

Зазначені види соціальної відповідальності мають переважно пасивний характер, оскільки негативна реакція суспільства в цих випадках не передбачає застосування примусових заходів державного характеру. Вона не ґрунтується на юридично закріпленому праві вимагати певної поведінки, а проявляється у формі морального осуду, обмеження комунікації або соціального дистанціювання.

Правова відповідальність, на відміну від інших видів, настає у разі порушення норм державно організованого права. Вона має активний характер, оскільки передбачає застосування визначених законом заходів юридичного впливу, включаючи психологічний, матеріальний або, за необхідності, фізичний примус у межах установлених правових процедур [69].

Отже, соціальна і правова відповідальність співвідносяться як загальне та особливе: правова відповідальність є специфічним різновидом соціальної

відповідальності, що характеризується чіткою нормативною визначеністю та забезпеченістю державним примусом.

Водночас обом видам відповідальності притаманні спільні риси. По-перше, вони виконують функцію гарантування й охорони суспільних відносин. По-друге, встановлюються відповідними суб'єктами та забезпечуються визначеними засобами впливу. По-третє, виступають механізмами захисту прав людини та суспільних інтересів. По-четверте, мають динамічний характер, змінюючись разом із трансформаціями соціальних відносин. По-п'яте, функціонують у межах певної нормативної сфери та регламентуються відповідними видами соціальних норм. По-шосте, орієнтовані на досягнення конкретних цілей і виконують визначені функції. По-сьоме, передбачають настання певних наслідків для суб'єкта порушення. По-восьме, сприяють формуванню поваги до прав і свобод людини та відображають рівень правової і загальної культури суспільства [69].

Наявність спільних ознак не нівелює самостійного значення правової відповідальності як провідного та інституціоналізованого різновиду соціальної відповідальності (табл. 6.6).

Таблиця 6.6. Порівняльна характеристика правової та соціальної відповідальності*

Правова відповідальність	Соціальна відповідальність
Застосовується виключно компетентними органами державної влади.	Реалізується недержавними інституціями, соціальними групами або суспільством загалом.
Передбачена та закріплена нормами позитивного права.	Регламентується системою соціальних норм (моральних, релігійних, корпоративних тощо).
Має державно-примусовий характер і забезпечується механізмом державного примусу.	Не пов'язана із застосуванням формалізованого державного примусу.
Реалізується у суворо визначеній процесуальній формі відповідно до нормативно встановленої процедури.	Здійснюється у відносно вільній формі, без чітко визначених процедурних вимог.
Має чітко визначені види та форми (кримінальна, адміністративна, цивільна тощо).	Характеризується варіативністю форм прояву залежно від виду соціальних норм.
Безпосередньо пов'язана з державно-владною діяльністю.	Пов'язана із засобами суспільного впливу (осуд, втрата авторитету, репутаційні наслідки тощо).
Настає незалежно від суб'єктивного ставлення особи до змісту правових норм.	Залежить від усвідомлення суб'єктом змісту соціальних норм і ставлення до них.
Має виключно правову природу та інституціоналізований характер.	Існує у різноманітних формах відповідно до характеру соціальних відносин.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [69, 104, 103]

Узагальнюючи, правова відповідальність виступає спеціалізованим різновидом соціальної відповідальності, що характеризується формальною визначеністю, процедурною регламентованістю та забезпеченістю державним примусом. Соціальна відповідальність, у свою чергу, має ширший характер і охоплює систему неформалізованих механізмів суспільного регулювання.

Соціальна відповідальність за своїм сутнісним змістом характеризується дуалістичною природою, що виявляється у двох взаємопов'язаних формах – позитивній і негативній (рис.6.2).

Позитивна (перспективна) соціальна відповідальність трактується як добровільне, свідоме та ініціативне дотримання суб'єктами суспільних відносин приписів соціальних норм, їх належне виконання та реалізація у власній поведінці. Вона відображає внутрішню готовність особи діяти відповідно до соціально схвалюваних стандартів і виступає проявом її правомірної та соціально значущої активності.

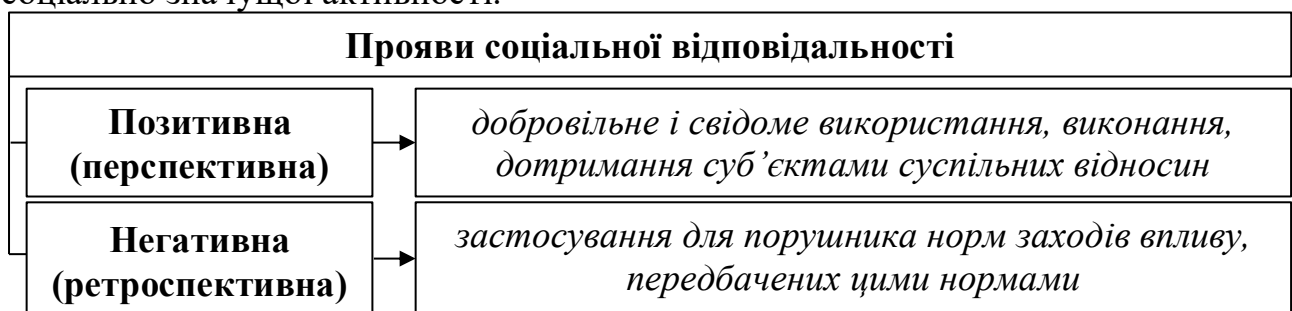


Рис. 6.2. Прояви соціальної відповідальності*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [69, 104, 103]

Негативна (ретроспективна) соціальна відповідальність пов'язана з настанням несприятливих наслідків для суб'єкта у разі порушення встановлених соціальних норм. Її зміст полягає у застосуванні до правопорушника передбачених відповідними нормами заходів впливу, що можуть мати як суспільний, так і державно-організований характер.

Соціальна відповідальність реалізується у двох основних формах – добровільній та примусовій. Добровільна форма ґрунтується на внутрішньому обов'язку суб'єкта дотримуватися соціальних норм шляхом правомірної поведінки та передбачає позитивну реакцію суспільства на таку поведінку. Примусова форма, своєю чергою, передбачає обов'язок особи, яка порушила соціальні норми, підпорядкуватися заходам суспільного та/або державного впливу, спрямованим на відновлення соціального порядку та забезпечення стабільності суспільних відносин.

Таким чином, соціальна відповідальність є важливою складовою сучасного суспільства та бізнесу, що сприяє формуванню довіри, підвищенню репутації організацій і забезпеченню сталого розвитку. Дотримання її принципів допомагає гармонійно поєднувати економічні інтереси з потребами суспільства, що в довгостроковій перспективі забезпечує стабільність і процвітання як підприємств, так і держави загалом.

2.6.3. Функції та напрями соціальної відповідальності бізнесу

Соціальна відповідальність бізнесу розглядається як комплексна система функцій, напрямів та механізмів взаємодії підприємства із зацікавленими сторонами, що спрямована на забезпечення сталого розвитку, підвищення добробуту суспільства та мінімізацію негативного впливу господарської діяльності на довкілля (табл. 6.7). Її реалізація передбачає інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у корпоративну стратегію, управлінські рішення та повсякденну практику функціонування організації.

Таблиця 6.7. Основні функції соціальної відповідальності бізнесу*

№	Функція	Наукове формулювання змісту
1	2	3
1	Етична функція	Передбачає забезпечення дотримання етичних норм і принципів у процесі здійснення господарської діяльності, включаючи чесність, справедливість, прозорість та відповідальність у взаємовідносинах із зацікавленими сторонами.
2	Функція дбайливого ставлення до персоналу	Спрямована на формування безпечних, здорових і мотивуючих умов праці, забезпечення гідної оплати, професійного розвитку та соціального захисту працівників.
3	Екологічна функція	Полягає у мінімізації негативного впливу на довкілля шляхом впровадження екологічно безпечних технологій, раціонального використання ресурсів та скорочення викидів.
4	Функція взаємодії з громадою	Передбачає участь підприємства у соціально-економічному розвитку місцевих громад через підтримку соціальних ініціатив, благодійність та інвестування у суспільно значущі сфери.
5	Функція розвитку ринкових відносин	Спрямована на формування позитивного іміджу підприємства, підвищення довіри споживачів і зміцнення конкурентних позицій на ринку.
6	Функція прозорості та звітності	Передбачає систематичне розкриття інформації про діяльність підприємства, її соціальний та екологічний вплив, що забезпечує відкритість і підзвітність.
7	Функція сприяння інноваціям та підтримки досліджень	Полягає в інвестуванні у науково-дослідні розробки для створення більш ефективних, інноваційних і сталих бізнес-моделей та продуктів.
8	Функція створення доданої вартості для акціонерів	Спрямована на забезпечення довгострокової фінансової стабільності та зростання вартості підприємства через зміцнення репутації та підвищення лояльності клієнтів.

Продовження таблиці 6.7

1	2	3
9	Функція формування партнерських відносин	Передбачає розвиток співпраці з бізнесом, державними структурами та громадськими організаціями для спільного вирішення соціальних проблем.
10	Функція сприяння сталому розвитку	Орієнтована на інтеграцію принципів сталого розвитку у стратегічну діяльність підприємства та внесок у досягнення глобальних соціально-економічних і екологічних цілей.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [7]

Соціальна відповідальність бізнесу виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, орієнтованих на досягнення суспільно значущих результатів поряд із забезпеченням економічної ефективності діяльності підприємства. Однією з ключових її функцій є розв'язання актуальних соціальних проблем, що охоплює підтримку соціально вразливих груп населення, протидію бідності, а також підвищення якості освітніх і медичних послуг.

Характерними рисами соціально відповідального бізнесу є інноваційність, креативність і підтримка громадських ініціатив. Завдяки цим якостям підприємства здатні оперативно реагувати на кризові явища, соціальні виклики та трансформації економічного середовища, надаючи підтримку найбільш уразливим верствам населення. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню інститутів громадянського суспільства та активізації участі громадян у процесах соціальних змін.

Функції соціальної відповідальності підприємства охоплюють систему зобов'язань перед основними групами зацікавлених сторін та реалізуються через відповідні управлінські механізми.

По-перше, відповідальність перед персоналом передбачає формування належних умов праці, забезпечення соціальних гарантій, професійного розвитку та впровадження ефективних програм мотивації, спрямованих на підвищення продуктивності та лояльності працівників.

По-друге, відповідальність перед споживачами полягає у виробництві якісної та безпечної продукції, наданні послуг, що відповідають встановленим стандартам, а також у впровадженні міжнародних систем управління якістю з метою забезпечення стабільності характеристик продукції та задоволення потреб клієнтів.

По-третє, відповідальність перед державою реалізується через неухильне дотримання вимог чинного законодавства, своєчасну сплату податків і зборів, а також участь у формуванні прозорого економічного середовища.

По-четверте, відповідальність перед кредиторами передбачає виконання фінансових зобов'язань, підтримання платоспроможності та забезпечення належного рівня фінансової дисципліни.

По-п'яте, відповідальність перед конкурентами виражається у дотриманні принципів добросовісної конкуренції, норм антимонопольного законодавства та стандартів ділової етики.

По-шосте, відповідальність у сфері сталого розвитку полягає у впровадженні екологічних стандартів, мінімізації негативного впливу на довкілля та застосуванні міжнародних систем екологічного менеджменту [56].

В сучасних економічних умовах на локальному рівні соціальна відповідальність виступає невід’ємним елементом розвиненого корпоративного управління. Її ключове призначення полягає у забезпеченні стійкості підприємства як відкритої соціально-економічної системи шляхом узгодження інтересів внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів та їх залучення до процесу стратегічного управління.

Крім того, цей інститут виконує наступні функції: загальні (планування, організація, мотивація, контроль), соціально-економічні (перерозподілу, організаційно-господарська, регулююча, відтворювальна, мотиваційно-оптимізаційна, природоохоронна) та соціально-культурні (нормативно-етична, культурологічна, ідеологічна (табл. 6.8).

Таблиця 6.8. Функції локальної соціальної відповідальності підприємства*

Група функцій	Функції	Сутність функції
Соціально-економічні функції	Перерозподілу	Перерозподіл національного доходу на користь соціально-незахищених верств населення, розвиток місцевої інфраструктури
	Організаційно-господарська	Підвищення конкурентоспроможності товарів та послуг, на регіональному, національному і світовому ринках
	Регулююча	Вироблення спільних з державою стратегій, розвиток державного і приватного партнерства у вирішенні соціально-економічних завдань, інтеграція
	Відтворювальна	Збереження і відтворення людського капіталу, пропаганда здорового способу життя; створення відповідних умов праці.
	Мотиваційно-оптимізаційна	Стимулювання кількості, якості та результатів праці, ресурсозбереження та підвищення ефективності виробництва
	Природоохоронна	Збереження екологічного балансу територій
Соціально-культурні функції	Нормативно-етична	Дотримання чинних законодавчих і етичних норм, правил, принципів
	Культурологічна	Охорона, відновлення та пропаганда культурних цінностей
	Ідеологічна	Пропаганда і розвиток патріотизму

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [102]

Узагальнюючи, можна стверджувати, що кожна з функцій соціальної відповідальності відіграє важливу роль у формуванні сучасного соціально-економічного простору та сприяє становленню справедливого і сталого суспільства. Соціальна відповідальність бізнесу сьогодні виступає не лише інструментом досягнення економічних цілей, а й чинником забезпечення

стабільності та безпеки підприємства, розширюючи межі традиційного розуміння підприємницької діяльності та підвищуючи якість життя населення.

Соціальна відповідальність реалізується через внутрішні та зовнішні інституційні форми. Внутрішній вимір охоплює заходи, спрямовані на розвиток людського капіталу: професійне навчання, підвищення кваліфікації, залучення й утримання компетентних фахівців, забезпечення соціального захисту, охорони праці та здоров'я, стабільності оплати праці, формування сприятливого психологічного клімату, розвитку корпоративних комунікацій та залучення персоналу до управлінських процесів.

Зовнішній вимір соціальної відповідальності передбачає діяльність, що безпосередньо впливає на суспільство та довкілля. Йдеться про сумлінне виконання податкових зобов'язань, дотримання національного й міжнародного законодавства, забезпечення прозорості діяльності, підтримання високих стандартів якості продукції та послуг, розвиток партнерських відносин із місцевими громадами та органами влади, а також про реалізацію екологічних, благодійних і соціально-етичних ініціатив. У науковому дискурсі соціальна відповідальність дедалі частіше розглядається як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Причини формування безпеки в межах соціально відповідального бізнесу пов'язані з наявністю гострих соціальних проблем, зростанням суспільного запиту на сталість розвитку, поширенням екологічної свідомості, а також зміною споживчих пріоритетів на користь продукції, виробленої з дотриманням високих соціальних та екологічних стандартів. Важливу роль відіграють інноваційність і креативність як механізми пошуку ефективних рішень соціальних викликів.

Водночас в Україні соціальна відповідальність бізнесу часто має фрагментарний або ситуативний характер і нерідко зводиться до інструменту формування позитивного іміджу, не перетворюючись на системну довгострокову практику. Спостерігається недостатній рівень ефективної взаємодії між роботодавцями та працівниками, а також наявність інституційних бар'єрів розвитку соціально відповідального підприємництва. Значна частина елементів існуючої системи сформувалася в умовах планової економіки та потребує адаптації до сучасних ринкових реалій, що зумовлює необхідність її подальшого реформування та вдосконалення.

Соціальна відповідальність бізнесу реалізується через систему взаємопов'язаних напрямів діяльності, що охоплюють економічну, соціальну та екологічну сфери функціонування підприємства. Їх комплексна інтеграція у стратегію розвитку підприємства забезпечує формування довгострокової конкурентоспроможності та стійкості (табл. 6.9).

Із початком повномасштабного вторгнення більшість українських підприємств переглянули підходи до реалізації корпоративної соціальної відповідальності, змістивши пріоритети у бік надання підтримки Збройним силам та цивільному населенню, яке постраждало внаслідок воєнних дій.

Таблиця 6.9. Напрями соціальної відповідальності бізнесу*

№	Напрямок	Зміст та характеристика
1	Економічний	Передбачає забезпечення стабільного розвитку підприємства, сумлінне виконання податкових зобов'язань, створення робочих місць, дотримання принципів чесної конкуренції та впровадження прозорого корпоративного управління.
2	Соціальний	Охоплює забезпечення гідних і безпечних умов праці, соціального захисту персоналу, професійного розвитку працівників, підтримку місцевих громад, освіти, охорони здоров'я та соціальних програм.
3	Екологічний	Спрямований на мінімізацію негативного впливу на довкілля шляхом впровадження ресурсозберігаючих технологій, скорочення викидів і відходів, раціонального використання природних ресурсів.
4	Етичний	Передбачає дотримання принципів чесності, прозорості, недискримінації, антикорупційної політики та поваги до прав людини у взаємовідносинах із зацікавленими сторонами.
5	Інноваційний	Полягає у впровадженні новітніх технологій, управлінських рішень і соціальних інновацій для підвищення ефективності діяльності та розв'язання суспільно значущих проблем.
6	Партнерський	Орієнтований на розвиток співпраці з органами влади, громадськими організаціями, науковими установами та бізнес-структурами для реалізації спільних соціальних проектів.
7	Репутаційно-комунікаційний	Передбачає забезпечення відкритості діяльності підприємства, підготовку нефінансової звітності, ефективну взаємодію зі стейкхолдерами та формування позитивного корпоративного іміджу.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [43, 22]

У перші дні війни вітчизняний бізнес продемонстрував активну реалізацію щонайменше трьох ключових принципів соціальної відповідальності – «No poverty», «Zero hunger» та «Good health and wellbeing», зосередивши діяльність на всебічній підтримці населення в умовах воєнного стану [10].

Відповідно до даних Комітету промислової екології та сталого розвитку Європейської Бізнес Асоціації, вже у березні 2022 р. значна кількість українських підприємств та міжнародних компаній, що функціонують в Україні, впровадили комплекс соціально відповідальних ініціатив за такими основними напрямками (табл. 6.10):

- надання гуманітарної допомоги населенню;
- підтримка закладів охорони здоров'я;
- евакуація та забезпечення тимчасового розміщення осіб із зон бойових дій;
- облаштування укриттів для цивільного населення.

Таблиця 6.10. Напрями реалізації соціальної відповідальності бізнесу на початку воєнних дій в Україні*

Підприємство	Соціально відповідальні заходи
<i>Гуманітарна допомога населенню</i>	
Ferrexpo	Створено гуманітарний фонд допомоги із загальним бюджетом 7,5 млн. дол.
Bayer	Створено фонд підтримки із загальним бюджетом 3 млн. євро на фінансування міжнародних та місцевих громадських організацій
Метінвест	Закупівля продуктів харчування для продуктових наборів, призначених для районів з напруженою гуманітарною ситуацією.
АрселорМіттал	Переказ 1 млн. дол. для забезпечення гуманітарних потреб переміщених осіб.
ДТЕК	Передача 27 тон продуктових наборів для Миколаївської, Дніпропетровської і Запорізької областей
МХП	Передача 4 тис. тон безоплатного продовольства на суму понад 200 ліній. грн. для допомоги українській армії, медичним закладам, біженцям, органам соціального захисту
Кернел	Забезпечення мешканців окупованих територій соняшниковою олією, відвантаження в різні регіони пшениці та кукурудзи.
<i>Підтримка медичних закладів</i>	
Ferrexpo	Забезпечення лікарень медикаментами та перев'язочними матеріалами на постійній основі
Bayer	Надання партії антибіотиків та стерильних матеріалів через Червоний хрест
Метінвест	Передача Запорізьким лікарням 1610 медичних наборів.
АрселорМіттал	Надання 1 млн. дол. на забезпечення медичними засобами лікарень у Кривому Розі.
ДТЕК	Безкоштовне постачання електроенергії медичним закладам
<i>Евакуація та розміщення населення з районів бойових дій</i>	
Ferrexpo	Надання готелю, бази відпочинку, гуртожитку та дитячого табору для розміщення 1500 осіб із Києва, Харкова та Сум з безкоштовним проживанням, харчуванням і лікуванням
Bayer	Створення платформи для забезпечення житлом колег з України та їх родин.
Метінвест	Вивезення та розміщення населення з гарячих точок Донецької області. Створено умови для розміщення 1000 осіб на власних соціальних об'єктах.
ДТЕК	Вивезення 1000 мирних жителів із Зеленодольська.

Продовження таблиці 6.10

<i>Організація сховищ для населення</i>	
Ferrexpro	На підприємствах облаштовано 13 укриттів.
Інтерпайп	Облаштовано 18 тимчасових укриттів на 8500 осіб.
Метінвест	На всіх підприємствах облаштовано сховища для населення. Виконано ремонт електрокомунікацій у 94 сховищах.
ДТЕК	Передано приміщення під бомбосховища, забезпечення бомбосховищ їжею, генераторами, медикаментами.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [10, 92]

Із початком воєнних дій у структурі соціальної відповідальності бізнесу виокремилися три пріоритетні напрями [92].

По-перше, відбулася систематизація та координація корпоративного волонтерства в межах організацій. Реалізовані проекти поєднували елементи корпоративного волонтерства, підтримки військових, багатовекторної залученості працівників і розвитку внутрішнього професійного нетворкінгу. У цьому контексті визначальне значення мала позиція підприємства та її керівної команди, зокрема їхня публічна й практична підтримка Збройних сил України, ціннісна орієнтація організації, мовна політика, а також підходи до взаємодії з клієнтами та працівниками в умовах воєнного стану. Зростання суспільної чутливості до етичних і світоглядних орієнтирів зумовило підвищені вимоги до відповідності діяльності бізнесу актуальним соціальним викликам [92].

По-друге, посилювався акцент на забезпеченні корпоративного благополуччя (wellbeing) та формуванні балансу між професійною діяльністю і воєнними обставинами (war/work balance). Організації запровадили нові управлінські практики, зокрема регламентацію роботи під час повітряних тривог, надання додаткових позачергових відпусток (emergency leaves), воєнних відпусток (military leaves) зі збереженням компенсацій, а також регулярний моніторинг емоційного стану працівників (emotional check-ins). Якщо до війни такі інструменти перебували на стадії формування, то в умовах повномасштабного конфлікту їх переосмислення та адаптація до нових соціально-економічних реалій стали необхідною складовою кадрової політики [92].

По-третє, у межах корпоративної соціальної відповідальності стратегій сформувався напрям, орієнтований на підтримку національної ідентичності та культурного коду України (Ukraine First, National Identity, Ukraine Culture Code). Йдеться не лише про фінансову або декларативну підтримку, а й про реалізацію змістовних освітніх ініціатив: проведення лекцій з історії України, організацію курсів української мови, створення книжкових клубів, присвячених українській літературі та поезії тощо. Метою таких проектів є зміцнення національної ідентичності та підвищення рівня обізнаності працівників і громадськості щодо української культурної спадщини [92].

Водночас воєнні умови зумовлюють необхідність коригування політики соціальної відповідальності бізнесу, зокрема:

– інтеграції системної та довгострокової підтримки армії у стратегічне планування діяльності підприємства;

- впровадження комплексного та інституціоналізованого підходу до корпоративного волонтерства;
- включення заходів психологічної підтримки персоналу до загальної системи управління людськими ресурсами;
- налагодження сталого партнерства з територіальними громадами та благодійними фондами;
- ініціювання проєктів, спрямованих на підвищення рівня безпеки та участь у післявоєнній відбудові країни.

Таким чином, напрями соціальної відповідальності бізнесу утворюють системну основу його стратегічного розвитку, поєднуючи досягнення економічних результатів із забезпеченням суспільного добробуту та екологічної безпеки.

Важливим аспектом дослідження соціальної відповідальності є також виокремлення чинників, що впливають на формування соціальної відповідальності в бізнес-структурах (рис. 6.3).

ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	
	Чинники дії
	Через податкову систему та побудову ефективних систем державного управління
	Шляхом державних доплат, субсидій, винагород тощо
	Шляхом створення спеціальних соціальних фондів, накопичень тощо
	Волонтерська діяльність та приватна ініціатива, інші чинники
	Чинники забезпечення
	Розвиток інвестиційної діяльності
	Впровадження інновацій
	Формування механізмів мотивування та стимулювання залучення до вирішення соціальних проблем
	Будова ефективних систем менеджменту
	Впровадження державно-приватного партнерства

Рис. 6.3. Типологія чинників формування соціальної відповідальності*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [50]

Усі чинники, що зумовлюють формування та розвиток соціальної відповідальності підприємства, доцільно систематизувати у дві основні групи: чинники дії та чинники забезпечення.

До першої групи «чинників дії» належать:

- податкова система та механізми державного управління;
- державні доплати, субсидії, гранти й інші форми фінансової підтримки;
- створення спеціальних фондів і цільових накопичень;

- волонтерська діяльність і приватні ініціативи;
- інші регуляторні та інституційні впливи [50].

Чинники дії реалізуються через інструменти податкової політики, особливості організації державного управління на національному та місцевому рівнях, механізми бюджетної підтримки (дотації, субсидії), функціонування спеціальних соціальних фондів, а також через стимулювання волонтерської активності. Практика розвинених економік засвідчує, що раціональна побудова податкової системи, ефективні моделі державного субсидіювання та функціонування соціальних фондів сприяють інтеграції соціальної відповідальності в систему стратегічного управління підприємством. У результаті соціальна відповідальність стає органічним складником виробничо-господарської діяльності.

До другої групи «чинників забезпечення» належать:

- розвиток інвестиційної діяльності;
- формування механізмів мотивації та стимулювання участі у вирішенні соціальних проблем;
- створення та вдосконалення ефективних систем менеджменту;
- запровадження механізмів державно-приватного партнерства [50].

Таким чином, чинники забезпечення базуються на активізації інвестиційної діяльності, яка створює передумови для впровадження інновацій. Інноваційний розвиток, у свою чергу, сприяє зростанню фінансових надходжень і формуванню стабільної економічної основи для реалізації політики соціальної відповідальності. Вагоме значення має вдосконалення систем управління підприємством, оптимізація організаційної структури, підвищення ефективності управлінських функцій та розроблення дієвих механізмів мотивації персоналу до участі в соціально відповідальній діяльності. Особливу роль відіграє державно-приватне партнерство, яке забезпечує залучення додаткових фінансових ресурсів як для виробничо-господарських потреб, так і для реалізації соціальних ініціатив. Загалом сукупність зазначених чинників безпосередньо впливає на кількість соціально відповідальних підприємств, а також на масштаби їхніх витрат, спрямованих на реалізацію соціальних програм і трансформаційних змін.

2.6.4. Механізм формування соціальної відповідальності суб'єктів функціонування економіки

У сучасних умовах спостерігаються значні трансформації у взаємовідносинах між державою, громадськими інститутами та приватними підприємствами на глобальному рівні. Поряд із традиційними виробничо-економічними чинниками зростає значення неекономічних показників діяльності підприємств для забезпечення їх конкурентоспроможності, підвищення продуктивності праці, ефективності використання ресурсів та прибутковості. До таких показників відносяться рівень соціального захисту працівників, розробка і реалізація програм лояльності, підтримка установ охорони здоров'я, освітніх та культурних закладів, а також вирішення екологічних проблем.

Важливу соціальну функцію виконує впровадження систем контролю якості, сертифікації продукції та застосування екологічно безпечних і енергозберігаючих технологій. У цьому контексті механізми соціальної відповідальності бізнесу відображають комплексну взаємодію підприємства з суспільством та середовищем його діяльності. Поняття «механізми соціальної відповідальності» або «механізми корпоративної соціальної відповідальності» сформувалося в науковому дискурсі лише наприкінці ХХ століття, у 1999 р., одночасно з розвитком системних категорій та процесів, які вони регулюють [61].

У інформаційних джерелах механізми соціальної відповідальності трактуються як сукупність інструментів, важелів та технологій, які сприяють просуванню соціально відповідального бізнесу, забезпечують користь для підприємства та суспільства, а також підтримують соціально, економічно та екологічно сталий розвиток шляхом максимізації позитивного впливу та мінімізації негативного на середовище господарювання.

Зазначені механізми спрямовані на досягнення комерційного успіху за умови дотримання морально-етичних і екологічних принципів господарювання. У ширшому розумінні механізм соціальної відповідальності являє собою системну, динамічну і взаємопов'язану сукупність організаційно-управлінських (форми, напрями, рівні, принципи, моніторинг, планування, прогнозування, контроль), фінансово-інвестиційних (податкові, цінові, митні, кредитні), інституційних (норми, закони, інститути) інструментів та методів, які забезпечують відповідальне ставлення підприємства до продукту чи послуги, споживачів, працівників, партнерів та активну соціальну позицію. Така позиція передбачає гармонійне співіснування, взаємодію та постійний діалог із суспільством і активну участь у вирішенні найбільш актуальних соціальних проблем.

У сучасних інформаційних джерелах виділяють чотири ключові підходи до концептуалізації та реалізації механізмів соціальної відповідальності підприємств. Кожен із них окреслює специфічну логіку взаємодії бізнесу із суспільством і регламентує пріоритетні напрями впровадження соціально відповідальної діяльності:

1. Економічний підхід - підприємство розглядається насамперед як інструмент створення прибутку, а соціальна відповідальність реалізується через фінансово-економічні механізми, що спрямовані на досягнення економічного результату та максимізацію вартості для акціонерів.

2. Суспільно-політичний підхід - акцент робиться на здатності підприємства впливати на соціальні процеси та суспільство в цілому, що накладає обов'язок відповідального використання цієї властивості. Реалізація механізмів соціальної відповідальності в цьому підході визначається характеристиками підприємства (галузь, розмір, місцезнаходження, рівень конкуренції) та соціально-економічною ситуацією в країні.

3. Етичний підхід - визначає соціальну відповідальність як дотримання морально-етичних принципів, чесності, прозорості та справедливості у взаємодії

з працівниками, партнерами та споживачами, що сприяє формуванню довіри та корпоративної культури.

4. Екологічний підхід - передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку, екологічної безпеки та ресурсозбереження у стратегію підприємства, що забезпечує мінімізацію негативного впливу на довкілля та підтримку сталого розвитку регіону.

Ці підходи утворюють концептуальну основу для побудови механізмів соціальної відповідальності та визначають логіку їх практичного застосування на рівні підприємства, галузі та суспільства загалом.

Термінологічні взаємозв'язки соціальної відповідальності на різних ієрархічних рівнях можна розглядати як систему узгоджених понять, що забезпечують цілісне функціонування концепції соціальної відповідальності від глобального до локального рівня. До таких взаємозв'язків належать:

1. Міжнародний рівень – охоплює стандарти та нормативні документи (ISO 26000, Цілі сталого розвитку ООН), які визначають загальні принципи та напрями соціальної відповідальності організацій у глобальному контексті.

2. Національний рівень – включає державні регламенти, законодавчі акти, національні програми соціальної відповідальності, що адаптують міжнародні стандарти до особливостей країни та забезпечують інтеграцію соціальних та економічних пріоритетів.

3. Регіональний та локальний рівні – передбачає реалізацію соціальної відповідальності підприємств і громад через локальні проекти, ініціативи, партнерські програми з громадами, освітніми та соціальними установами.

4. Організаційний рівень або особистий – реалізація принципів соціальної відповідальності у внутрішній діяльності підприємства: управління персоналом, етичні стандарти, прозорість діяльності, екологічні ініціативи та взаємодія зі стейкхолдерами (рис. 6.4).

На рівні суб'єктів господарювання формується локальна соціальна відповідальність підприємств, що реалізується через підвищення кваліфікації персоналу, запровадження програм пільгового кредитування, розроблення та впровадження соціальних програм, а також надання розширених соціальних пакетів працівникам. Зазначені заходи сприяють зростанню фінансових результатів діяльності підприємств та підвищенню ефективності їх господарювання.

Розвиток соціальної та локальної соціальної відповідальності потребує обґрунтованого та системного підходу до застосування відповідних важелів і інструментів впливу на кожному з рівнів управління. Водночас посилення взаємозв'язку між функціями та рівнями управління підвищує ймовірність результативного формування і впровадження принципів соціальної відповідальності в суспільстві.

Отже, механізм функціонування соціальної відповідальності суб'єктів економіки ґрунтується на взаємодії різних рівнів – держави, суб'єктів господарювання всіх секторів економіки та індивіда. Провідну роль у цьому процесі відіграє держава як ключовий регулятор і координатор, що визначає стратегічні напрями та цілі розвитку соціальної відповідальності в економіці. У

зв'язку з цим доцільним є посилення ролі держави шляхом забезпечення системності у формуванні соціальної відповідальності суб'єктів господарювання та суспільства загалом.



Рис. 6.4. Ієрархічні рівні соціальної відповідальності*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [10256]

На сьогодні розвиток локальної соціальної відповідальності в Україні реалізується переважно через окремі проєкти та ініціативи, що не утворюють системного підходу. Поки що відсутня єдина методика або узагальнена система показників для оцінки соціальної відповідальності як на національному, так і на локальному рівнях (табл. 6.11).

Таблиця 6.11. Напрями локальної соціальної відповідальності підприємств України*

Напрямок	Характеристика
Системи управління ЛСВ	Підприємства впроваджують системи управління на основі змін ключових показників, переходячи від окремих проєктів до комплексних програм соціальної відповідальності.
Соціальна звітність та її верифікація	Формування та публікація нефінансової звітності здійснюється на основі системного підходу відповідно до рекомендацій міжнародних ініціатив із корпоративної звітності.
Партнерство з групами впливу	Підприємства залучаються до вирішення соціально значущих проблем шляхом координації фінансових, людських та організаційних ресурсів із зацікавленими сторонами.
Інноваційні товари та послуги	Співпраця з неурядовими та іншими організаціями дозволяє створювати нові продукти та послуги, які одночасно вирішують соціальні проблеми.

Продовження таблиці 6.11

Адаптація міжнародних документів до українського ринку	Впровадження найкращих міжнародних практик локальної соціальної відповідальності із врахуванням специфіки та актуальних потреб українського ринку.
Розвиток інфраструктури	Здійснення заходів щодо поліпшення матеріально-побутових та соціально-культурних умов для задоволення потреб населення, суспільства та виробництва відповідно до принципів локальної соціальної відповідальності.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [10256]

Вирішальну роль у популяризації соціальної відповідальності відіграє держава як основний регулятор посилення соціальної відповідальності на національному рівні (рис. 6.5).

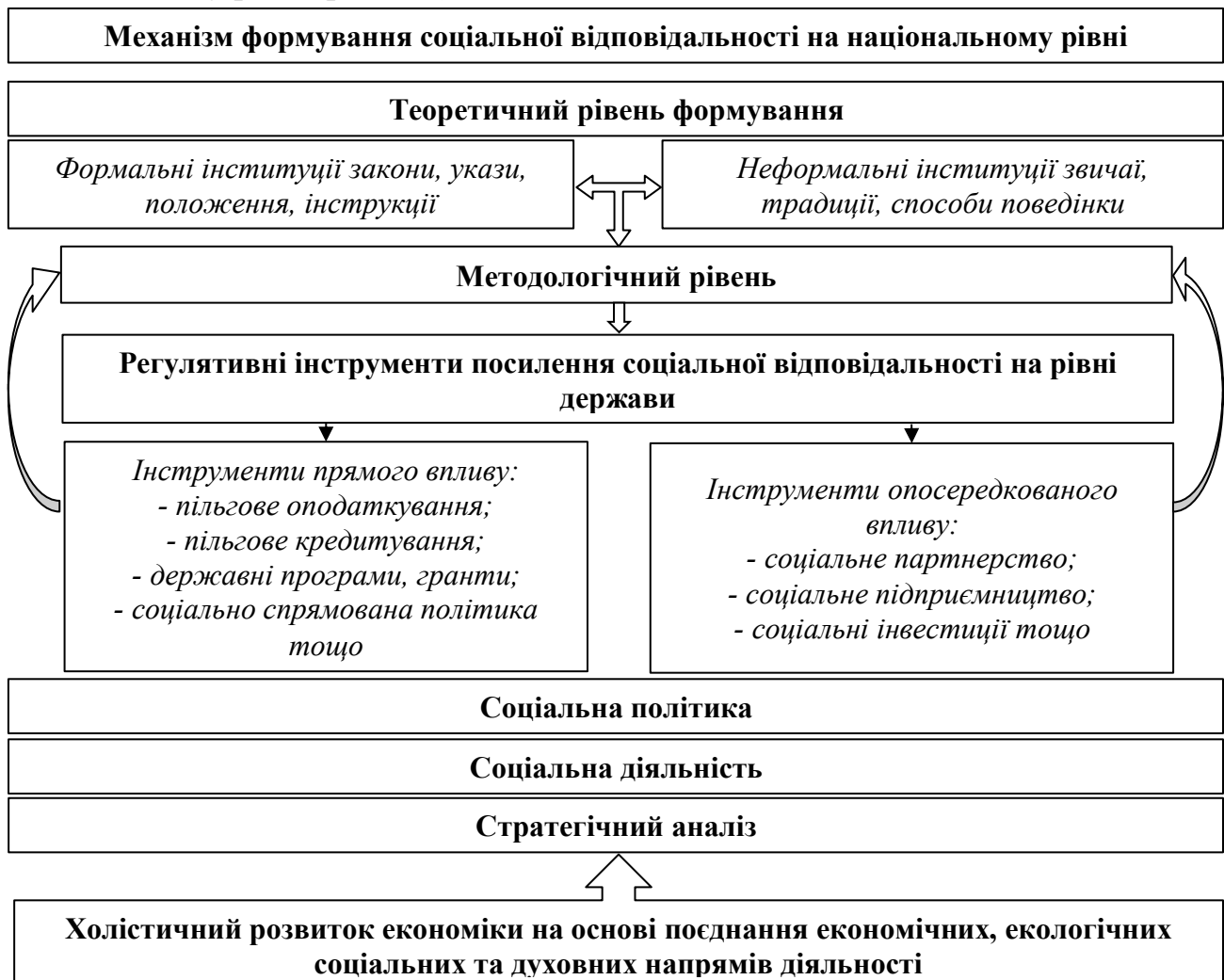


Рис. 6.5. Механізм формування соціальної відповідальності на національному рівні*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [56]

Національний рівень соціальної відповідальності бізнесу розглядається як системний рівень формування та реалізації принципів, норм і механізмів соціально відповідальної поведінки суб'єктів господарювання в межах конкретної держави. Він охоплює нормативно-правове, інституційне та стратегічне забезпечення інтеграції економічних, соціальних і екологічних інтересів у процесі здійснення підприємницької діяльності.

Національний рівень соціальної відповідальності бізнесу формується під впливом державної політики, особливостей соціально-економічного розвитку країни, рівня розвитку громадянського суспільства та ступеня інтеграції до міжнародного економічного простору. Його зміст визначається через систему законодавчих і підзаконних актів, державних стратегій сталого розвитку, галузевих програм, а також механізмів публічно-приватного партнерства.

Важливою складовою національного рівня соціальної відповідальності бізнесу є імплементація міжнародних стандартів та ініціатив, зокрема принципів Глобальний договір ООН та положень стандарту ISO 26000. Їх адаптація до національного законодавства сприяє гармонізації внутрішньої політики соціальної відповідальності з глобальними вимогами щодо захисту прав людини, дотримання трудових стандартів, забезпечення екологічної безпеки та протидії корупції.

Функціонально національний рівень соціальної відповідальності бізнесу передбачає:

1. формування нормативно-правових засад відповідальної підприємницької діяльності;
2. стимулювання соціально орієнтованих інвестицій та інновацій;
3. забезпечення прозорості та підзвітності бізнесу;
4. розвиток соціального партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством;
5. створення інституційних механізмів контролю та моніторингу дотримання принципів соціальної відповідальності [56].

Впровадження структурної моделі механізму формування соціальної відповідальності підприємств дозволяє реалізувати низку ключових завдань:

1. Виявлення та оцінка проблем у сфері соціальної відповідальності – забезпечує прогнозування потенційного негативного впливу цих проблем на ефективність господарської діяльності та розвиток суспільства в умовах невизначеності.
2. Ідентифікація ресурсної бази - визначення джерел, ресурсів і резервів, які підприємство може залучити для реалізації соціально відповідальної діяльності.
3. Розробка механізмів управління - створення системи управління соціальною відповідальністю та відповідних процедур її здійснення.
4. Обґрунтування інструментів і методів - формулювання шляхів покращення існуючої ситуації, оцінка та вибір найбільш ефективних варіантів дій.
5. Реалізація та оцінка ефективності - здійснення запланованих заходів із використанням систем моніторингу та контролю для визначення результативності.
6. Підвищення ефективності соціальної відповідальності - забезпечення безперервності застосування розробленого механізму, впровадження принципів соціальної відповідальності на рівні підприємства, галузі, регіону та місцевих громад.

Вагому роль у становленні та поширенні концепції корпоративної соціальної відповідальності в Україні відіграє експертна організація Центр

«Розвиток КСВ», заснована у 2008 р.. Основною метою її діяльності є впровадження принципів соціальної відповідальності задля забезпечення системних і якісних трансформацій у суспільстві та економіці країни.

Організація об'єднує широкий спектр українських і міжнародних підприємств, зокрема представників різних галузей економіки, включаючи аграрний сектор (наприклад, ПАТ «Миронівський хлібопродукт», «Астарта-Київ» та ін.). Значна частина партнерів Центру бере участь в освітніх ініціативах, спрямованих на розвиток людського капіталу та підвищення якості освіти. Діяльність Центру охоплює співпрацю з бізнесом, закладами вищої освіти, державними підприємствами та органами місцевого самоврядування, що свідчить про міжсекторний характер реалізації соціальної відповідальності. До ключових результатів діяльності організації належать: участь України у розробленні міжнародного стандарту ISO 26000; формування національної спільноти соціально відповідального бізнесу; розвиток практик нефінансової звітності; впровадження інструментів оцінювання прозорості державних підприємств; а також створення платформ взаємодії між бізнесом та освітнім середовищем.

Отже, за досліджуваний період в Україні відбулося формування інституційної інфраструктури соціальної відповідальності: функціонує національна мережа Глобальний договір ООН, що об'єднує понад 160 організацій; зростає кількість підприємств, які декларують впровадження принципів соціальної відповідальності. Водночас рівень формалізації соціальної відповідальності залишається обмеженим, оскільки лише незначна частка підприємств здійснює системну нефінансову звітність і комплексно реалізує соціально відповідальні практики.

Узагальнюючи, соціальну відповідальність як чинник сталого розвитку, можна зробити висновок, що вона виступає ключовим механізмом забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними інтересами суспільства. Інтеграція принципів соціальної відповідальності у діяльність держави, бізнесу та громадянського суспільства сприяє підвищенню якості життя, зміцненню довіри між суб'єктами соціальних відносин і формуванню передумов для довгострокового, стабільного та гармонійного розвитку. На основі цього сформувано наступні висновки:

1. Соціальна відповідальність є фундаментальною основою стабільності суспільства. Вона забезпечує узгодженість взаємодії між людиною, державою та суспільством, поєднуючи особистісний (моральний обов'язок) і суспільний (соціальний контроль) виміри.

2. Концепція соціальної відповідальності еволюціонувала від філософських ідей до стратегічного управлінського інструменту. Від поглядів Платон і Арістотель вона трансформувалася у сучасну модель корпоративної соціальної відповідальності, зокрема у концепції Арчі Керролл та стандартах ISO 26000.

3. Соціальна відповідальність бізнесу є системною та довгостроковою діяльністю, що відрізняється від благодійності. Вона передбачає інтеграцію економічних, соціальних і екологічних аспектів у стратегію підприємства та

спрямована на досягнення сталого розвитку і створення цінності для всіх зацікавлених сторін.

4. Соціальна відповідальність постає як комплексний нормативно-ціннісний механізм регулювання суспільних відносин, що інтегрує моральні, правові, етичні та організаційні вимоги до поведінки суб'єктів. Її реалізація забезпечує гармонізацію індивідуальних і колективних інтересів, зміцнення соціальної злагоди та формування передумов сталого розвитку на різних рівнях суспільної організації.

5. Принципи соціальної відповідальності мають універсальний характер і закріплені у провідних міжнародних документах, зокрема в ініціативі Глобальний договір ООН, стандарті ISO 26000 та Керівних принципах Організація економічного співробітництва та розвитку для багатонаціональних підприємств. Їх імплементація сприяє інституціоналізації соціально відповідальної поведінки, підвищенню прозорості діяльності організацій та зміцненню довіри між бізнесом, державою і суспільством.

6. Соціальна відповідальність характеризується багаторівневою структурою та дуалістичною природою, що виявляється у позитивній (добровільній) та негативній (ретроспективній) формах, а також у співвідношенні загальної соціальної та спеціалізованої правової відповідальності. Правова відповідальність виступає інституціоналізованим різновидом соціальної відповідальності, забезпеченим державним примусом, тоді як соціальна відповідальність у ширшому розумінні функціонує через систему формальних і неформальних соціальних норм.

7. Соціальна відповідальність бізнесу є комплексною багатовимірною системою, що інтегрує економічні, соціальні, екологічні, етичні та інноваційні напрями діяльності підприємства. Її реалізація забезпечує узгодження інтересів стейкхолдерів, зміцнення корпоративного управління та формування довгострокової конкурентоспроможності на засадах сталого розвитку.

8. Функціональне наповнення соціальної відповідальності охоплює внутрішній і зовнішній виміри діяльності підприємства — від розвитку людського капіталу та формування безпечного робочого середовища до підтримки громад, забезпечення екологічної безпеки та участі у вирішенні суспільно значущих проблем. В умовах воєнних викликів в Україні соціальна відповідальність набула стратегічного характеру, трансформувавшись у системну підтримку обороноздатності, гуманітарної сфери та національної ідентичності.

9. Формування та розвиток соціально відповідального бізнесу зумовлюються сукупністю чинників дії та чинників забезпечення, серед яких особливе значення мають податкова політика, механізми державної підтримки, інвестиційна активність, інноваційний розвиток і державно-приватне партнерство. Їхня ефективна взаємодія сприяє інституціоналізації соціальної відповідальності як невід'ємного елементу стратегічного управління підприємством.

Питання для обговорення та самоперевірки

1. У чому полягає сутність соціальної відповідальності та її роль у забезпеченні стабільності суспільства?
2. Як еволюціонували уявлення про соціальну відповідальність від античної філософії до сучасних управлінських концепцій?
3. У чому полягає дуалістична природа соціальної відповідальності (позитивна і негативна форми)?
4. Які основні види соціальної відповідальності та чим вони відрізняються між собою?
5. У чому полягає співвідношення соціальної та правової відповідальності?
6. Яку роль відіграють міжнародні стандарти та ініціативи у формуванні сучасної моделі соціальної відповідальності?
7. У чому полягають принципи відмінності між соціальною відповідальністю бізнесу та благодійністю?
8. У чому полягає сутність соціальної відповідальності як механізму регулювання суспільних відносин?
9. Які основні принципи соціальної відповідальності та яке їх значення для сталого розвитку?
10. Яку роль відіграють міжнародні ініціативи, зокрема Глобальний договір ООН та ISO 26000, у формуванні стандартів соціально відповідальної діяльності?
11. Які основні види соціальної відповідальності та в чому полягають їх особливості?
12. У чому полягає співвідношення соціальної та правової відповідальності?
13. У чому проявляється дуалістична природа соціальної відповідальності (позитивна і негативна форми)?
14. Яке значення має соціальна відповідальність для забезпечення довіри, стабільності та довгострокового розвитку суспільства і бізнесу?
15. У чому полягає сутність соціальної відповідальності бізнесу та її місце у системі корпоративного управління?
16. Які основні функції соціальної відповідальності підприємства та як вони взаємопов'язані між собою?
17. Які напрями соціальної відповідальності (економічний, соціальний, екологічний, етичний, інноваційний, партнерський, репутаційний) формують її стратегічну основу?
18. У чому полягає відмінність між внутрішнім і зовнішнім вимірами соціальної відповідальності бізнесу?
19. Які трансформації відбулися у практиці соціальної відповідальності українських підприємств в умовах воєнного стану?
20. Які чинники дії та чинники забезпечення впливають на формування соціально відповідального бізнесу?
21. Яким чином соціальна відповідальність сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства в довгостроковій перспективі?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Виберіть правильне визначення соціальної відповідальності:

А.	Виконання обов'язків лише перед державою
Б.	Добровільне і усвідомлене виконання суб'єктами суспільних норм і стандартів
В.	Благодійність без системного підходу
Г.	Максимізація прибутку за будь-яку ціну

2. Яка з наведених сфер НЕ належить до обов'язків соціальної відповідальності?

А.	Охорона здоров'я
Б.	Громадська безпека
В.	Виготовлення товарів для отримання прибутку без обмежень
Г.	Захист навколишнього середовища

3. Хто з мислителів підкреслював внутрішній моральний характер відповідальності?

А.	М. Фрідман
Б.	Платон
В.	Елкінгтон
Г.	А. Керролл

4. Основна відмінність соціальної відповідальності бізнесу від благодійності:

А.	Благодійність є довгостроковою, соціальна відповідальність – короткостроковою
Б.	Соціальна відповідальність інтегрована у стратегію та операції, благодійність – адресна допомога
В.	Соціальна відповідальність не має системного підходу, благодійність – системна
Г.	Соціальна відповідальність передбачає лише фінансові внески

5. Яка модель соціальної відповідальності від А. Керролла?

А.	Модель «потрійного критерію»
Б.	Піраміда соціальної відповідальності
В.	Модель «стейкхолдерів»
Г.	ISO 26000

6. Встановіть відповідність між періодом розвитку соціальної відповідальності та ключовими подіями:

Період	Подія
1. 1920–1950-і	А. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності
2. 1960-і	Б. Розширення змісту соціальної відповідальності та інтеграція в управління
3. 1970-і	В. Активна дискусія щодо соціальної відповідальності бізнесу
4. 1990-і	Г. Виникнення концепції «потрійного критерію»

7. Виберіть правильне твердження:

А.	Соціальна відповідальність бізнесу завжди передбачає фінансову вигоду
Б.	Соціальна відповідальність – лише реакція на очікування держави
В.	Соціальна відповідальність передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів
Г.	Благодійність і соціальна відповідальність – синоніми

8. Який міжнародний стандарт систематизував принципи соціальної відповідальності?

А.	ISO 9001
Б.	ISO 26000
В.	ISO 14001
Г.	UN Global Compact

9. Що є об'єктивним критерієм соціальної відповідальності?

А.	Рівень усвідомлення обов'язку перед суспільством
Б.	Зумовленість діяльності суб'єкта зовнішніми соціальними вимогами
В.	Внутрішній моральний імператив
Г.	Етичні якості особи

10. Яка риса є спільною для соціальної відповідальності та благодійності?

А.	Довгострокова стратегія
Б.	Добровільність
В.	Системність інтеграції у бізнес-процеси
Г.	Орієнтація на всі зацікавлені сторони

11. Встановіть відповідність між мислителем і його поглядами на соціальну відповідальність:

Мислитель	Погляд
1. Сократ	А. Колективна відповідальність громади за злочини
2. Демосфен	Б. Внутрішні моральні страждання незалежно від покарання
3. Солон	В. Виконання обов'язку перед державою через етичне виховання
4. Платон	Г. Виконання соціального обов'язку згідно із звичаями та законами

12. Соціальна відповідальність в управлінні організаціями включає:

А.	Лише дотримання законів
Б.	Інтеграцію соціальних, екологічних, етичних аспектів у бізнес-процеси
В.	Разові благодійні заходи
Г.	Ігнорування очікувань стейкхолдерів

13. Яка концепція підкреслює взаємозв'язок між соціальною відповідальністю та фінансовою ефективністю підприємств?

А.	Піраміда Керролла
Б.	Теорія стейкхолдерів
В.	Теорія опортунізму менеджменту
Г.	Теорія синергетичного ефекту

14. Виберіть правильне твердження щодо соціальної відповідальності на рівні держави:

А.	Держава не несе відповідальності перед громадянами
Б.	Соціальна відповідальність має взаємний характер: держава ↔ громадяни
В.	Держава відповідає лише за економічний розвиток
Г.	Соціальна відповідальність держави обмежується законодавством

15. Встановіть відповідність між міжнародними документами та визначенням соціальної відповідальності:

Документ	Визначення
1. ISO 26000	А. Відповідальність організації за вплив рішень на суспільство та довкілля через прозору та етичну поведінку
2. Зелена книга ЄС	Б. Добровільна інтеграція соціальних та екологічних аспектів у діяльність підприємств
3. UN Global Compact Strategy 2021–2023	В. Активізація корпоративної діяльності, розвиток локальних мереж і підзвітність у пріоритетних сферах ЦСР

16. Оберіть риси, спільні для соціальної та правової відповідальності (кілька правильних відповідей):

А.	Гарантування суспільних відносин
Б.	Державний примус
В.	Наявність наслідків для порушника
Г.	Динамічний характер
Д.	Виключно юридична природа

17. Проаналізуйте твердження: «Соціальна відповідальність не передбачає застосування державного примусу».

А.	Твердження повністю правильне
Б.	Правильне лише щодо правової відповідальності
В.	Правильне щодо більшості видів соціальної відповідальності, крім правової
Г.	Неправильне

18. Визначте форму відповідальності у ситуації: працівник порушив внутрішній регламент компанії, отримав догану та втратив премію.

А.	Політична
Б.	Моральна
В.	Дисциплінарна
Г.	Релігійна

19. Який принцип найбільш пов'язаний із концепцією сталого розвитку?

А.	Поміркованість
Б.	Патріотизм
В.	Духовність
Г.	Творча спрямованість

20. Установіть логічну послідовність:

1. Порушення соціальної норми
2. Соціальна реакція
3. Негативні наслідки для суб'єкта
4. Відновлення соціального порядку

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

21. Добровільна форма соціальної відповідальності ґрунтується на:

А.	Страхи покарання
Б.	Внутрішньому обов'язку дотримуватися норм
В.	Адміністративному примусі
Г.	Рішенні суду

22. Яка ознака НЕ характерна для правової відповідальності?

А.	Формальна визначеність
Б.	Державний примус
В.	Вільна форма реалізації
Г.	Процесуальна регламентованість

23. Встановіть відповідність між видом відповідальності та підставою її виникнення:

Відповідальність	Підстава її виникнення
1. Релігійна	А. Порушення норм позитивного права
2. Дисциплінарна	Б. Порушення канонічних норм
3. Правова	В. Порушення традицій та етичних стандартів
4. Моральна	Г. Порушення внутрішніх правил організації

24. Негативна (ретроспективна) соціальна відповідальність означає:

А.	Ініціативну поведінку
Б.	Внутрішній моральний обов'язок
В.	Настання несприятливих наслідків за порушення норм
Г.	Підвищення репутації

25. Який документ містить принципи боротьби з хабарництвом та захисту конкуренції?

А.	Глобальний договір ООН
Б.	ISO 26000:2010
В.	Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств
Г.	Конституція України

26. Соціальна і правова відповідальність співвідносяться як:

А.	Тотожні поняття
Б.	Взаємовиключні явища
В.	Загальне та особливе
Г.	Моральне та політичне

27. Встановіть відповідність між принципом і характеристикою:

Принцип	Характеристика
1. Прозорість	А. Наявність знань і досвіду
2. Професійна компетентність	Б. Порушення канонічних норм
3. Працелюбність	В. Порушення традицій та етичних стандартів
4. Гуманність	Г. Порушення внутрішніх правил організації

28. Політична відповідальність реалізується через:

А.	Кримінальне покарання
Б.	Матеріальну компенсацію
В.	Висловлення недовіри або не переобрання
Г.	Церковне покарання

29. Дисциплінарна відповідальність виникає у разі:

А.	Порушення кримінального закону
Б.	Порушення внутрішніх правил організації
В.	Порушення міжнародних угод
Г.	Недотримання виборчого законодавства

30. Моральна відповідальність настає у разі порушення:

А.	Норм позитивного права
Б.	Канонічних норм
В.	Традицій, звичаїв і моральних норм
Г.	Внутрішніх статутів підприємства

31. Оберіть заходи, що належать до внутрішнього виміру соціальної відповідальності (кілька правильних відповідей):

А.	Професійне навчання персоналу
Б.	Гуманітарна допомога населенню
В.	Психологічна підтримка працівників
Г.	Сплата податків
Д.	Формування корпоративного клімату

32. Проаналізуйте твердження: «Соціальна відповідальність бізнесу в Україні має переважно системний і довгостроковий характер».

А.	Твердження повністю правильне
Б.	Правильне частково
В.	Стосується лише великих корпорацій
Г.	Неправильне, оскільки часто має фрагментарний характер

33. Яка організація узагальнила напрями соціально відповідальних ініціатив бізнесу на початку війни?

А.	Організація економічного співробітництва та розвитку
Б.	Європейська Бізнес Асоціація
В.	Світовий банк
Г.	Міжнародний валютний фонд

34. У перші місяці повномасштабної війни український бізнес активно реалізував принципи:

А.	“Industry, Innovation and Infrastructure”
Б.	“No poverty”, “Zero hunger”, “Good health and wellbeing”
В.	“Responsible consumption”
Г.	“Climate action”

35. Встановіть логічну послідовність інтеграції соціальної відповідальності бізнесу у стратегію підприємства:

1. Аналіз стейкхолдерів
2. Формування напрямів СВБ
3. Впровадження програм
4. Підготовка нефінансової звітності

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

36. Соціальна відповідальність як інструмент конкурентоспроможності сприяє:

А.	Скороченню персоналу
Б.	Зниженню прозорості
В.	Зростанню довіри споживачів
Г.	Мінімізації інновацій

37. Яка функція передбачає збереження та відтворення людського капіталу?

А.	Відтворювальна
Б.	Регулююча
В.	Ідеологічна
Г.	Організаційно-господарська

38. Встановіть відповідність між напрямом соціальної відповідальності і прикладом його реалізації:

Напрямок	Приклад
1. Економічний	А. Забезпечення гідних умов праці
2. Соціальний	Б. Дотримання антикорупційної політики
3. Екологічний	В. Створення робочих місць
4. Етичний	Г. Впровадження ресурсозберігаючих технологій

39. До чинників забезпечення належить:

А.	Субсидії та дотації
Б.	Волонтерська діяльність
В.	Створення спеціальних фондів
Г.	Формування ефективних систем менеджменту

40. До чинників дії належить:

А.	Розвиток інвестиційної діяльності
Б.	Механізми державно-приватного партнерства
В.	Податкова система
Г.	Вдосконалення системи менеджменту

41. Чинники формування соціальної відповідальності поділяються на:

А.	Внутрішні та зовнішні
Б.	Фінансові та нефінансові
В.	Чинники дії та чинники забезпечення
Г.	Державні та приватні

42. Встановіть відповідність між функцією та її змістом:

Функція	Зміст
1. Екологічна	А. Розкриття інформації про діяльність
2. Партнерська	Б. Впровадження новітніх технологій
3. Інноваційна	В. Співпраця з владою та громадськими організаціями
4. Функція прозорості	Г. Мінімізація впливу на довкілля

43. До соціально-економічних функцій локальної соціальної відповідальності належить:

А.	Культурологічна
Б.	Перерозподільна
В.	Ідеологічна
Г.	Нормативно-етична

44. Внутрішній вимір соціальної відповідальності охоплює:

А.	Благодійні програми для громади
Б.	Гуманітарну допомогу населенню
В.	Розвиток людського капіталу підприємства
Г.	Міжнародну співпрацю

45. Відповідальність перед державою реалізується через:

А.	Участь у виборах
Б.	Сплату податків і дотримання законодавства
В.	Фінансування політичних партій
Г.	Скорочення виробництва

2.7.1. Соціальна відповідальність у сфері зайнятості

Одним із ключових принципів, що забезпечують функціонування та розвиток системи соціальної відповідальності у сфері зайнятості та на ринку праці, є принцип особистої відповідальності громадянина за збереження і примноження власного добробуту. Реалізація цього принципу передбачає активну участь особи як у фінансуванні відповідних соціально-економічних механізмів, так і в управлінні ними. В умовах ринкової економіки особиста відповідальність виступає базовою засадою економічної поведінки індивіда, оскільки передбачає самостійність у прийнятті рішень щодо форм участі в економічному житті суспільства та визначенні стратегії власного соціально-економічного розвитку. Таким чином, особиста свобода невід'ємно пов'язана з відповідальністю за наслідки прийнятих рішень.

У цьому контексті провідне завдання трудового законодавства, як інструменту реалізації принципів соціальної держави в Україні, полягає у формуванні належних правових умов для досягнення збалансованого узгодження інтересів суб'єктів соціально-трудова відносин і держави. Відповідно, норми трудового права, що регулюють питання відповідальності працівника, повинні забезпечувати комплексне врахування інтересів роботодавця, держави та самого працівника. За сучасних умов одним із пріоритетних завдань науки трудового права є розроблення теоретико-методологічних засад оптимізації правової відповідальності працівника у сфері праці, що сприятиме не лише реалізації інтересів роботодавця, а й належному захисту прав та інтересів держави і працівника.

Соціальна відповідальність у сучасному розумінні трансформується із суто етичної категорії у комплексну соціально-економічну характеристику, що відображає ступінь готовності суб'єкта виконувати свої зобов'язання за умов раціонального та суспільно прийнятного узгодження інтересів індивіда, колективу й суспільства загалом. Для набуття соціальною відповідальністю реального, а не декларативного характеру необхідним є впровадження системи взаємопов'язаних організаційно-економічних і правових механізмів та інструментів її забезпечення.

Право на працю належить до фундаментальних соціально-економічних прав людини та визначає можливість особи здійснювати трудову діяльність з метою забезпечення матеріального добробуту й духовного розвитку в умовах свободи, гідності, економічної безпеки та рівності можливостей. Право громадян України на працю, зокрема на отримання роботи з оплатою не нижче встановленого державою мінімального рівня, а також на вільний вибір професії, виду діяльності та місця роботи, гарантується державою. З цією метою держава формує умови для забезпечення ефективної зайнятості населення, сприяє працевлаштуванню, професійній підготовці та підвищенню кваліфікації працівників, а за необхідності здійснює перепідготовку осіб, вивільнених у процесі структурних змін, пов'язаних із переходом до ринкової економіки.

Реалізація права на працю здійснюється працівниками шляхом укладення трудового договору з підприємством, установою, організацією або фізичною особою. Законодавство гарантує працівникам право на відпочинок відповідно до норм щодо тривалості робочого дня і робочого тижня та щорічних оплачуваних відпусток, право на безпечні й нешкідливі умови праці, на об'єднання у професійні спілки, а також на врегулювання колективних трудових спорів у встановленому законом порядку. Крім того, працівники мають право на участь в управлінні підприємством, на матеріальне забезпечення в системі соціального страхування у старості, у разі захворювання чи втрати працездатності, на отримання допомоги у випадку безробіття, а також на судовий захист трудових прав незалежно від характеру виконуваної роботи чи займаної посади, за винятком випадків, передбачених законодавством.

Ключовим нормативно-правовим актом, що визначає засади регулювання трудових відносин в Україні, є Кодекс законів про працю України [42]. Зазначений акт встановлює основні вимоги до здійснення трудової діяльності, регулює права та обов'язки сторін трудових відносин, сприяє підвищенню продуктивності та якості праці, а також забезпечує охорону трудових прав працівників.

Водночас практика свідчить, що у випадках порушення трудових прав працівникові складно самотійно протистояти роботодавцю, що може призводити до незаконного звільнення, не виплати заробітної плати та інших порушень норм трудового законодавства. Індивідуальна вразливість працівника зумовлює необхідність колективних форм захисту його прав та інтересів.

У цьому контексті важливу роль відіграють професійні спілки як інститути представництва і захисту трудових та соціально-економічних прав працівників. Чим вищим є рівень організованості працівників, тим ефективніше забезпечується захист їхніх законних інтересів та контроль за дотриманням роботодавцем вимог трудового законодавства. Професійні спілки створюються з метою представництва та захисту прав і законних інтересів своїх членів, а їх діяльність ґрунтується на принципах законності та гласності, що передбачає відкритість статутних і програмних документів.

Основні міжнародні документи, що регулюють соціальної відповідальності бізнесу в розрізі профільних організацій є конвенції Міжнародної організації праці, Глобальний договір ООН, Міжнародна організація стандартизації (ISO) (рис. 7.1). Універсальним міжнародним джерелом соціальних стандартів у сфері праці та соціального забезпечення є конвенції Міжнародної організації праці, створеної 28 червня 1919 р.. Спочатку ця організація функціонувала в системі Ліга Націй, а з 1946 р. набула статусу спеціалізованої установи Організації Об'єднаних Націй. Основною метою діяльності Міжнародної організації праці є утвердження соціальної справедливості шляхом забезпечення захисту трудових і соціально-економічних прав людини. Вищим органом Міжнародної організації праці виступає Міжнародна конференція праці, яка здійснює розроблення та ухвалення конвенцій і рекомендацій щодо регулювання умов праці та соціального захисту.

Основні міжнародні документи, що регулюють соціальної відповідальності в розрізі профільних організацій

Міжнародна організація праці (МОП)

Декларація фундаментальних обов'язків та прав на роботі;
Трьохстороння Декларація принципів щодо транснаціональних компаній та соціальної політики;
Кодекс поведінки стосовно безпеки та охорони здоров'я;
Кодекс поведінки стосовно ВІЛ / СНІД.
Програма гідної праці (Decent Work Agenda)
Глобальна стратегія з охорони праці

Міжнародна організація стандартизації (ISO)

ISO 26000:2010 — Настанова щодо соціальної відповідальності;
ISO 45001:2018 — Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці;
ISO 14001 — Системи екологічного менеджменту;
ISO 9001 — Системи управління якістю.

Організація Об'єднаних Націй (ООН)

Глобальний договір ООН (UN Global Compact)
Керівні принципи ООН з бізнесу та прав людини (UN Guiding Principles on Business and Human Rights)
Загальна декларація прав людини
Цілі сталого розвитку (SDGs) – Порядок денний 2030

Інші міжнародні ініціативи та стандарти

SA8000 (Social Accountability International)
OHSAS 18001:2014 (попередник ISO 45001)
AA1000 (AccountAbility)
GRI Standards (Global Reporting Initiative)
OECD Guidelines for Multinational Enterprises (Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств)
IFC Performance Standards (Міжнародна фінансова корпорація, група Світового банку)
Equator Principles (для фінансових установ)

Рис. 7.1. Основні міжнародні документи, що регулюють соціальної відповідальності в розрізі профільних організацій*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [104]

Конвенція є різновидом міжнародного договору, що встановлює юридично обов'язкові норми для держав, які її ратифікували. Набуття державою зобов'язань за конкретною конвенцією можливе лише після її офіційної ратифікації у встановленому національним законодавством порядку. Основною метою конвенцій є формування оптимальних правових моделей регулювання трудових відносин, спрямованих на покращення умов праці та запровадження мінімальних соціальних стандартів.

Рекомендації Міжнародної організації праці мають консультативний характер і містять орієнтири для держав щодо гармонізації національного

законодавства з положеннями відповідних конвенцій. Формально вони не підлягають ратифікації та не створюють безпосередньо обов'язкових юридичних наслідків. Водночас їх значення не обмежується суто рекомендаційною функцією. Аналіз змісту рекомендацій свідчить, що вони містять як норми-тлумачення, які конкретизують і роз'яснюють положення конвенцій, так і норми-доповнення, що розширюють регулятивний потенціал міжнародних стандартів. Таким чином, у межах теорії права рекомендації МОП можна розглядати як форму конкретизації міжнародно-правових норм.

Важливим глобальним орієнтиром у розвитку соціальної відповідальності стала ініціатива Глобальний договір ООН, започаткована Генеральним секретарем К. Аннан у 1999 р. під час Всесвітнього економічного форуму. Ініціатива передбачає об'єднання бізнес-структур, агенцій ООН, профспілкових і громадських організацій задля підтримки універсальних принципів у сферах прав людини, трудових стандартів, екологічної відповідальності та протидії корупції. Її метою є залучення корпоративного сектору до розв'язання глобальних соціально-економічних проблем.

Глобальний договір ґрунтується на десяти універсальних принципах, що орієнтовані на інтеграцію відповідальних бізнес-практик у стратегічну діяльність підприємства. Його механізм не передбачає жорсткого наглядового контролю; участь у ініціативі має добровільний характер і базується на принципах прозорості, публічної звітності та впровадження засад сталого розвитку у корпоративну культуру та операційну діяльність.

Принципи Глобального договору охоплюють чотири ключові напрями:

1. Права людини:

- підтримка та повага до міжнародно визнаних прав людини;
- недопущення причетності до їх порушення.

2. Трудові стандарти:

- підтримка свободи асоціації та визнання права на колективні переговори;
- викорінення примусової праці;
- ліквідація дитячої праці;
- усунення дискримінації у сфері зайнятості та працевлаштування.

3. Екологічна відповідальність:

- застосування превентивного підходу до екологічних ризиків;
- реалізація ініціатив щодо підвищення екологічної відповідальності;
- сприяння розвитку та поширенню екологічно безпечних технологій.

4. Протидія корупції:

- боротьба з усіма формами корупції, включаючи здирництво та хабарництво [17].

Серед історичних ініціатив у сфері соціальної відповідальності бізнесу варто відзначити принципи, запропоновані у 1977 р. єпископом Л. Салліван. У подальшому вони були оновлені та розширені, набувши форми добровільного кодексу поведінки для підприємства, що здійснюють діяльність у Південно-Африканській Республіці. Учасники цієї ініціативи добровільно беруть на себе зобов'язання дотримуватися визначених стандартів і щорічно звітують про результати їх реалізації.

Головною метою принципів, запропонованих Л. Салліван, є утвердження економічної, соціальної та політичної справедливості в діяльності підприємств, що здійснюють підприємницьку діяльність, зокрема шляхом забезпечення поваги до прав людини та гарантування рівних можливостей для всіх груп населення.

До основних положень Принципів Л. Саллівана належать:

- забезпечення рівних можливостей для працівників незалежно від раси, кольору шкіри, віку, етнічного походження чи релігійних переконань;
- заборона використання дитячої праці, фізичних покарань та будь-яких форм дискримінації, зокрема за ознакою статі;
- створення безпечних умов праці, охорона здоров'я працівників і захист довкілля;
- налагодження співпраці з місцевими громадами з метою підвищення якості життя, розвитку культурного, соціального й економічного потенціалу суспільства, а також сприяння професійному навчанню та працевлаштуванню соціально вразливих груп населення [141].

У теорії економіки праці та управління персоналом для аналізу відносин, пов'язаних із використанням найманої праці, застосовуються поняття «трудові відносини» та «соціально-трудові відносини». Перше відображає товарний характер робочої сили в умовах ринкової економіки. Друге акцентує увагу на специфіці робочої сили як особливого товару, що відрізняється від інших об'єктів купівлі-продажу на ринку, оскільки пов'язаний із людською особистістю, її гідністю та соціальними правами. Використання терміна «соціально-трудові відносини» підкреслює необхідність дотримання загальнолюдських цінностей у взаємодії між роботодавцями та найманими працівниками.

За своїм характером трудові відносини можуть набувати як конфліктної (антагоністичної), так і партнерської (консенсусної) форми. Партнерський тип формується свідомо суб'єктами відносин на засадах соціального діалогу. У зв'язку з цим доцільно розмежовувати соціальне партнерство як певний тип трудових відносин і як інституційний механізм їх регулювання. Саме інститут соціального партнерства через механізми соціального діалогу забезпечує формування партнерської моделі взаємодії між сторонами.

Загальновизнаним є підхід, відповідно до якого партнерський характер трудових відносин ґрунтується на узгодженні економічних інтересів їх основних суб'єктів - найманих працівників і роботодавців. У процесі трудової діяльності між ними можуть виникати суперечності та конфлікти, які мають вирішуватися шляхом переговорів і досягнення компромісних рішень.

Сучасні виклики національного ринку праці, зокрема зниження рівня доходів населення, послаблення соціальної захищеності працівників, невиконання або звуження соціальних зобов'язань роботодавців, зростання відкритого й прихованого безробіття, що посилюються нестабільністю розвитку національної та світової економіки, зумовлюють необхідність удосконалення механізмів регулювання відносин між суб'єктами ринку праці.

Соціальна відповідальність у цьому контексті виступає фундаментальною засадою функціонування соціальної держави та суспільства як системи взаємопов'язаних соціальних інститутів, які усвідомлюють свою відповідальність за задоволення базових потреб громадян і реалізують відповідні практичні заходи. До сфери соціальної відповідальності на ринку праці належить широкий спектр питань взаємодії між працівниками, роботодавцями та органами влади, які формально можуть виходити за межі прямого державного регулювання, проте мають ключове значення для забезпечення соціальної стабільності та гармонійного розвитку суспільства.

Кожен із суб'єктів соціально-економічних відносин - працівники, роботодавці та органи державної влади - володіючи власними, але взаємопов'язаними інтересами, повинен здійснювати відповідний внесок у формування та розвиток системи соціальної відповідальності, яка в сучасних умовах виходить за межі суто корпоративного явища (табл.7.1.). З огляду на економічну взаємозалежність зазначених суб'єктів, соціальна відповідальність набуває комплексного характеру та передбачає розподіл відповідних зобов'язань між усіма учасниками соціально-трудових відносин. Наймані працівники зацікавлені у функціонуванні стабільного роботодавця, який забезпечує створення робочих місць, гарантує зайнятість і належний рівень трудового доходу. Роботодавці, своєю чергою, зацікавлені у використанні найманої праці як ключового чинника виробництва, що забезпечує створення товарів і послуг та формування прибутку. Держава, реалізуючи функції соціального гаранта і координатора, зацікавлена у підтриманні соціальної стабільності, забезпеченні належного рівня соціального захисту населення та гармонізації інтересів учасників соціально-трудових відносин.

Соціальне партнерство являє собою систему відносин між найманими працівниками та власниками засобів виробництва, за якої визнається наявність розбіжностей у їхніх економічних інтересах і водночас підтверджується право кожної сторони на захист власних інтересів шляхом досягнення компромісів, налагодження взаєморозуміння та розвитку співробітництва на засадах соціальної злагоди.

На рівні організації соціальне партнерство функціонує як комплекс заходів, спрямованих на забезпечення конструктивної взаємодії між працівниками та роботодавцем. Така взаємодія здійснюється переважно на двосторонній основі у формі колективних переговорів, укладання колективних договорів та угод, що регулюють соціально-трудова відносини. Специфічною формою партнерської взаємодії є трипартизм, який передбачає залучення до переговорного процесу представників органів виконавчої влади. Подібна співпраця може мати як постійний, так і ситуативний характер, зокрема у періоди загострення соціально-економічних суперечностей.

Таблиця 7.1. Соціальна відповідальність суб'єктів ринку праці і гармонізація відносин у суспільстві*

ПРАЦІВНИКИ	РОБОТОДАВЦІ	ВЛАДА	СУСПІЛЬСТВО
<i>Цільові орієнтири</i>			
Високий рівень та якість життя	Ефективне виробництво, зайнятість	Гарантія соціальної безпеки в регіоні	Сталий соціально-економічний розвиток
<i>Основні інтереси</i>			
- активна трудова діяльність; - гідна оплата праці; - захист життя, здоров'я, майна; - соціальний пакет (медичне, пенсійне страхування, дитячі садки, дома відпочинку); - поліпшення умов праці, морально-психологічного клімату в колективі; - повага прав особистості; - підвищення рівня освіти; - розвиток творчих здібностей	- розширення попиту на вироблену продукцію; - розвиток бізнесу; - поліпшення іміджу підприємства; - підвищення задоволеності та зацікавленості робітників; - підвищення привабливості на ринку праці; - управління ризиками в соціальній сфері; - зміцнення взаємовідносин з владою; - захист власності; - підвищення інвестиційної привабливості; - престиж на міжнародному ринку	- контроль над соціальною ситуацією в регіоні; - стимулювання вирішення соціальних проблем роботодавцями; - підвищення привабливості регіонального ринку праці; - закріплення працездатного населення в регіоні; - заохочення діяльності місцевої адміністрації вищими органами влади;	- створення нових робочих місць; - створення соціальних об'єктів (дитячих садків, шкіл, лікарень, спортивних споруд); - розвиток сфери освіти; - проведення культурномасових, спортивних заходів; - зниження рівня соціальної напруженості; - благоустрій населених пунктів; - зниження шкідливих впливів на навколишнє середовище; - формування соціальної інфраструктури
<i>Очікувані результати</i>			
Активна життєдіяльність, задоволення від роботи, впевненість у завтрашньому дні	Зростання прибутку, підвищення конкурентоспроможності	Стабілізація діяльності, суспільне визнання і авторитет	Добробут

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [45]

У сучасних умовах особливої актуальності набуває проблема соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством. Активна соціальна позиція підприємницьких структур має проявлятися у гармонійній взаємодії з громадою, постійному діалозі з інститутами громадянського суспільства та участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем.

Реалізація принципів соціальної відповідальності забезпечує бізнесу низку стратегічних переваг, зокрема: формування позитивної ділової репутації; підвищення рівня довіри споживачів до продукції та послуг; розвиток кадрового потенціалу та зростання лояльності персоналу; створення безпечного та стабільного середовища функціонування; відповідність міжнародним

стандартам; розширення партнерських відносин із державними органами, громадськістю та засобами масової інформації (рис. 7.2).

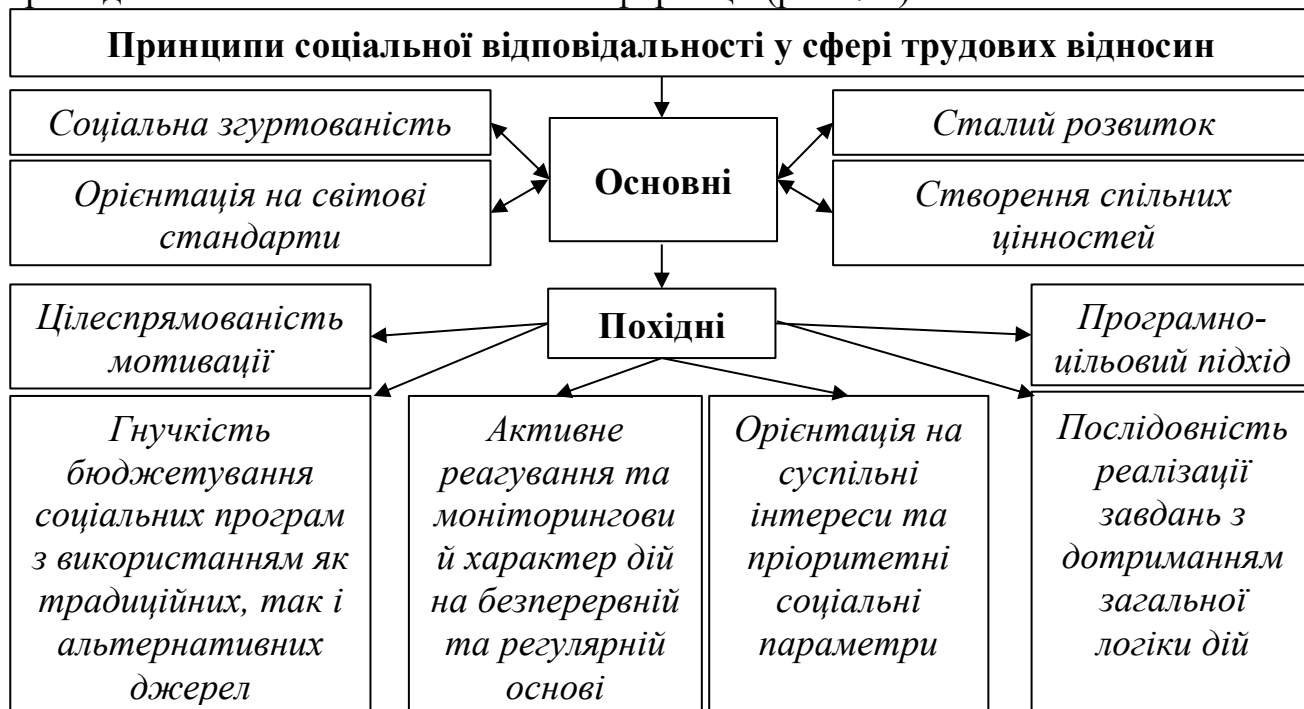


Рис. 7.2. Принципи соціальної відповідальності у сфері трудових відносин*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [104]

Для суспільства дотримання бізнесом принципів соціальної відповідальності відкриває можливості для розвитку партнерства між бізнесом, владою та громадськістю, підвищення рівня соціальної захищеності населення, залучення інвестицій у соціально значущі сфери, підтримки громадських ініціатив та інноваційних проєктів, а також збереження й ефективного використання інтелектуального потенціалу країни та регіонів.

Сучасні дослідження у сфері управління персоналом засвідчують, що продуктивність праці залежить не лише від професійної компетентності працівників, а й від рівня їхньої задоволеності та лояльності до організації. Високий рівень задоволеності сприяє підвищенню мотивації, якості виконання завдань та досягненню стратегічних цілей підприємства. Натомість зниження лояльності персоналу негативно впливає на результати діяльності, стримує розвиток організації та підвищує ризик втрати кваліфікованих кадрів.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження на підприємствах системи моніторингу задоволеності та лояльності персоналу. Така система дозволяє оцінити сприйняття працівниками організаційних змін, рівень задоволеності умовами праці та змістом роботи, виявити проблеми у взаємовідносинах із керівництвом і колегами, а також визначити чинники, що здатні підвищити мотивацію та ефективність трудової діяльності.

Ставлення працівників до виконуваної роботи формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, які в сукупності визначають рівень їхньої задоволеності та лояльності до підприємства. До ключових чинників, що істотно впливають на ці показники, доцільно віднести:

- характер взаємовідносин із колегами та керівництвом;

- зміст і специфіку трудової діяльності;
- ступінь ідентифікації працівників із цінностями та корпоративною культурою підприємства;
- рівень оплати праці та систему соціальних пільг;
- сприйняття організаційних змін;
- можливості професійного навчання і розвитку [115].

Для оцінювання рівня задоволеності та лояльності персоналу в межах системи моніторингу доцільно застосовувати спеціалізовані методики, зокрема інструментарій «SSM» (Smart Satisfaction Monitoring), розроблений сучасними фахівцями у сфері менеджменту. Зазначений опитувальник забезпечує отримання релевантної та достовірної інформації щодо стану ключових аспектів соціально-трудових відносин за визначеними шістьма напрямками. Узагальнення результатів такого дослідження дозволяє керівництву підприємства своєчасно ідентифікувати проблемні зони в системі управління персоналом та впроваджувати обґрунтовані заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності, задоволеності працівників і рівня їх організаційної лояльності.

Важливим елементом соціально орієнтованого підприємства є сучасна етика соціально-трудових відносин. Її формування зумовлене не лише гуманістичними міркуваннями, а й прагматичними економічними інтересами суб'єктів господарювання. Досягнення високих економічних результатів потребує консолідації корпоративної спільноти, яка усвідомлює спільність стратегічних інтересів та відповідальність за кінцевий результат діяльності.

Корпоративна етика соціально-трудових відносин стає можливою за наявності низки передумов, зокрема:

- усвідомлення підприємцем зростаючої ролі соціальної функції бізнесу, що відображається у чітко сформульованій місії організації;
- зацікавленості всіх учасників підприємства у кінцевих результатах господарської діяльності;
- здійснення розподілу результатів діяльності на засадах взаємності та добровільної згоди, що відображає принцип «Do ut des» («даю, щоб і ти дав»), тобто поєднання справедливої винагороди з високим рівнем кваліфікації та ефективності праці.

Отже, практика країн із розвинутою ринковою економікою засвідчує, що зазначені умови реалізуються на багатьох підприємствах, які позиціонуються як соціально орієнтовані та впроваджують принципи відповідального бізнесу у свою господарську діяльність.

2.7.2. Екологічний напрям соціальної відповідальності

Концепція соціальної відповідальності бізнесу формувалася провідними світовими корпораціями протягом другої половини XX століття та поступово набула статусу однієї зі стратегічних засад сталого розвитку. Значний внесок у її інституціоналізацію зробили фахівці The Copenhagen Centre – New Partnerships for Social Responsibility, які розробили модель добровільного, взаємовигідного партнерства між представниками бізнесу, національних урядів і громадських організацій. Метою такої співпраці визначено підвищення

конкурентоспроможності підприємств і національних економік на основі принципів сталого розвитку, прозорості діяльності та соціальної відповідальності.

Провідні транснаціональні корпорації, зокрема IBM, General Electric, Ford Motor Company та British Petroleum, розширили традиційне трактування економічного прибутку, інтегрувавши до нього компонент соціального прибутку. Такий підхід передбачає добровільну відмову від недобросовісних і екологічно небезпечних практик ведення бізнесу, зокрема тих, що спричиняють забруднення довкілля. Соціально відповідальний бізнес визнає рівнозначність соціально-екологічних і фінансово-економічних інтересів, акцентуючи увагу не лише на фінансових результатах, а й на якості продукції, кадровій політиці, рівні екологічного впливу, стані нематеріальних активів і діловій репутації (гудвілі).

Екологічно та соціально відповідальний бізнес передбачає:

- вихід за межі мінімального самозабезпечення та інвестування власних ресурсів у довгостроковий розвиток внутрішнього й зовнішнього середовища;
- реалізацію екологічно й соціально орієнтованих заходів через збереження гідно оплачуваних робочих місць, виробництво якісної продукції, охорону довкілля та дотримання принципів доброчесної ділової поведінки;
- урахування суспільних очікувань не лише щодо прибутковості та якості продукції, а й щодо участі бізнесу у формуванні національної та регіональної економіки [69].

Екологічна відповідальність у інформаційних джерелах трактується по-різному залежно від методологічного підходу. Відповідно до класичного підходу, її виникнення зумовлене впливом екологічного законодавства: підприємства, прагнучи уникнути санкцій, коригують власну екологічну політику та впроваджують заходи щодо мінімізації негативного впливу на навколишнє природне середовище.

Неокласичний підхід розглядає екологічну відповідальність як результат не лише нормативно-правових обмежень, а й моральних зобов'язань суб'єктів господарювання щодо запобігання шкоді довкіллю. Концепція сталого розвитку інтегрує елементи обох підходів, поєднуючи законодавчі вимоги з етичними засадами ведення бізнесу. У цьому контексті екологічна відповідальність трансформується з примусового обов'язку у внутрішній принцип корпоративного управління.

Сутність екологічної відповідальності розкривається через реалізацію трьох основних функцій - стимулюючої, компенсаційної та превентивної – і полягає у забезпеченні збалансованості економічних та екологічних інтересів у процесі господарської діяльності шляхом попередження, зменшення та відновлення втрат природного середовища [69].

Стимулююча функція проявляється через застосування економічних і правових механізмів, що заохочують суб'єктів господарювання до природоохоронної діяльності. Компенсаційна функція реалізується шляхом відшкодування збитків, завданих довкіллю, у грошовій або натуральній формі. Превентивна функція передбачає використання механізмів впливу на поведінку

учасників екологічних відносин, включаючи застосування санкцій та обов'язкове відшкодування шкоди.

Одним із поширених підходів до ідентифікації екологічно відповідального підприємства є оцінювання його діяльності за трьома ключовими критеріями: дотримання екологічних зобов'язань, ефективність енергетичного та ресурсного менеджменту, а також рівень залучення заінтересованих сторін (стейкхолдерів) до процесу формування й реалізації екологічної політики (табл. 7.2).

Таблиця 7.2. Критерії визначення екологічно відповідального підприємства*

Критерії	Ознаки екологічної відповідності підприємства
Дотримання екологічних зобов'язань	– корпоративне бачення підприємства повністю відповідає концепції сталого розвитку та концепції соціальної відповідальності; – захист та відновлення природного середовища визначені стратегічними пріоритетами компанії; – усвідомлення того, що економічна система функціонує в межах екосистеми, яка є обмеженою; – компанія дотримується та діє відповідно до вимог екологічного законодавства; – підприємство повною мірою відповідає за збитки, які завдані довкіллю; – заохочується корпоративна культура, що заснована на екологічних цінностях.
Енергетичний та сировинний менеджмент	– ефективне використання природних ресурсів; – створення та використання відновлюваної енергії та матеріалів; – компанія керується системним мисленням у своїй діяльності; – компанія намагається мінімізувати викиди вуглекислого газу (якщо це пов'язано з профілем діяльності); – відбувається постійний аналіз екологічних досягнень та пошук нових екологічних рішень; – компанія постійно здійснює аналіз екологічних витрат та переваг.
Ефективне залучення зацікавлених сторін	- компанія інформує місцеві громади та органи влади про екологічні наслідки своєї діяльності; – компанія відповідає перед громадою та іншими зацікавленими сторонами за свою сучасну та майбутню діяльність, а також за дії, вчинені у минулому; – компанія враховує думки та побажання зацікавлених сторін під час розроблення та реалізації власних проєктів; – діяльність компанії є прозорою, включно з інформацією про вплив її діяльності на довкілля; – компанія постійно аналізує та регулярно звітує про вплив своєї діяльності на оточуюче середовище.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [53]

Дотримання підприємством принципів екологічної відповідальності спрямоване одночасно на збереження навколишнього природного середовища та забезпечення економічної ефективності її діяльності. Одним із сучасних концептуальних підходів до формування екологічної відповідальності є стратегія екологічного маркетингу, заснована на аналізі екологічної свідомості населення, її динаміки та трансформаційних процесів. Ідейними розробниками цієї стратегії вважаються К. Хеннісон (Hennison) та К. Кіннеар (Kinnear).

Відповідно до цієї концепції, необхідно формувати екологічно орієнтовану поведінку населення за допомогою маркетингових інструментів і гнучких методів трансформації поведінкових моделей. Одним із ключових проявів такої поведінки є екологічно свідоме споживання, яке розглядається як складова соціальної відповідальності бізнесу.

Історично проблематика екологічного розвитку та соціальної відповідальності привернула значну увагу починаючи з 1970-х років, коли науковці почали системно досліджувати причини порушення екосоціального балансу та шукати шляхи його відновлення. Важливим нормативним кроком на цьому шляху стало створення у 1967 р. Шведської Національної Агенції захисту навколишнього середовища (SNAEP), а у 1970 р. – аналогічної агенції у США. У 1973 р. була започаткована Програма захисту навколишнього середовища при Організації Об'єднаних Націй, що забезпечила більш оперативне прийняття нормативних актів щодо якості повітря та водних ресурсів. На сучасному етапі лише в Європі функціонує понад 300 законодавчих актів, що регулюють відносини в екологічній сфері [70].

Значним етапом у розвитку концепції стало засідання Міжнародної Комісії з питань екології та розвитку (World Commission on Environment and Development) у 1984 р., на якому було визначено концепцію сталого розвитку. Основний принцип цієї концепції полягає в тому, що задоволення потреб сучасного покоління не має відбуватися за рахунок можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби.

У 1991 р. на другій світовій конференції з питань екологічного менеджменту у Роттердамі була запропонована стратегічна концепція розвитку організацій з метою реалізації принципів сталого розвитку, де екологічний компонент визнавався ключовим. У доповіді прем'єр-міністра Норвегії підкреслювалося, що міжнародні корпорації мають усвідомлювати власну відповідальність перед суспільством та природою, навіть при мінімальному державному регулюванні.

Таким чином, формування соціальної відповідальності бізнесу почалося саме з екологічного аспекту. На сучасному етапі можна виділити дві ключові тенденції у глобальному контексті:

1. Світова спільнота визнає необхідність глобальної відповідальності за стан довкілля, що закріплено у численних міжнародних угодах.
2. Громадяни проявляють підвищену екологічну свідомість, цікавляться впливом екологічних проблем на повсякденне життя та активними способами сприяння їх вирішенню.

Основними складовими екологічної відповідальності бізнесу є наступні елементи:

1. Впровадження корпоративної екологічної політики. Підприємства, що прагнуть мінімізувати негативний вплив своєї діяльності на навколишнє середовище, зазвичай формують систему екологічних принципів і стандартів. До таких заходів належить дотримання вимог екологічного законодавства та забезпечення відкритої екологічної політики, що передбачає інформування працівників, партнерів, членів місцевої громади та інших зацікавлених сторін про потенційну шкоду від діяльності підприємства.

2. Проведення екологічного аудиту. Для формування основних напрямів екологічної політики організації застосовується процедура екологічного аудиту, яка дозволяє оцінити реальні масштаби впливу діяльності підприємства на довкілля. Метою аудиту є визначення ресурсів, необхідних для функціонування підприємства, обсягів їх споживання та отримання науково обґрунтованих висновків щодо впливу виробничих процесів на природне середовище, включаючи атмосферні викиди, забруднення водних ресурсів та відходи виробництва.

Екологічний аудит здійснюється переважно на добровільній основі і дозволяє визначити пріоритетні напрями екологічної політики підприємства як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі, а також розробити систему заходів, що максимізує користь для навколишнього середовища та організації.

Розрізняють кілька видів екологічного аудиту:

- перевірка відповідності (compliance audit): оцінка дотримання підприємством екологічних норм і внутрішньої екологічної політики; найпоширеніший вид аудиту серед виробничих підприємств;
- проблемний аудит (issues audit): аналіз впливу діяльності підприємства на глобальні екологічні проблеми (забруднення атмосфери, руйнування озонового шару, енергоспоживання) та оцінка екологічних аспектів окремих проектів;
- аудит безпеки та охорони здоров'я (health and safety audit): оцінка потенційного негативного впливу на здоров'я працівників та безпечності робочих процесів;
- аудит території (site audit): аналіз екологічної ситуації на конкретній території, що використовується для прийняття рішень щодо розміщення виробництва або відкриття нових представництв;
- корпоративний аудит (corporate audit): комплексна перевірка екологічної політики, виробничих і технологічних процесів підприємства;
- аудит життєвого циклу продукції (product or life cycle audit): аналіз впливу продукції на екологію на всіх етапах її створення, виробництва, споживання та переробки відходів.

3. Залучення працівників до екологічних ініціатив. Ефективність екологічної політики підприємства безпосередньо залежить від усвідомлення її значущості керівництвом, співробітниками та членами їхніх родин. Міжнародні підприємства реалізують низку екологічних освітніх програм, спрямованих на інформування працівників про вплив їхньої діяльності на навколишнє середовище та способи зменшення цього впливу. До таких заходів належить екологічне виховання дітей, сортування відходів, вибір продукції з мінімальним шкодою для природи. Деякі організації запроваджують

спеціальні програми для працівників, які ігнорують корпоративні екологічні принципи. Таким чином, формування екологічної відповідальності персоналу здійснюється через впровадження корпоративної екологічної етики.

4. «Зелене постачання». Для забезпечення екологічності продукції та виробничих процесів підприємства прагнуть обирати постачальників, які пропонують товари та послуги з мінімальним негативним впливом на довкілля, так званих «зелених постачальників». Деякі підприємства об'єднуються у закупівельні групи з метою стимулювання попиту на екологічно безпечну сировину та примушування постачальників впроваджувати природозберігаючі технології. Вибір постачальників здійснюється не лише з урахуванням ціни та якості продукції, а й екологічних характеристик: сировина повинна відповідати корпоративним екологічним стандартам, виготовлятися з використанням ресурсозберігаючих технологій, а доставка – здійснюватися із застосуванням найбільш екологічних транспортних схем.

5. Виробництво «зелених» товарів. Екологічна відповідальність виробників проявляється через використання екологічно чистих матеріалів, впровадження інноваційних технологій переробки відходів та технологій замкнутих циклів у виробництві продукції. Найбільшими забруднювачами довкілля традиційно вважаються підприємства енергетичної, хімічної та металургійної промисловості. Однак швидкий розвиток інформаційних та комунікаційних технологій привів до актуалізації проблеми електронних відходів (e-waste). Так, на планеті налічується понад 4 мільярди мобільних телефонів при загальному населенні 6,8 мільярдів осіб. Частота заміни техніки є високою: комп'ютери – в середньому через 42 місяці, мобільні телефони – кожні 17 місяців. За даними Агентства з охорони навколишнього середовища США (EPA), щорічно викидається близько 130 млн мобільних телефонів, що відповідає приблизно 65 тис. тонн електронних відходів.

6. Система екологічного управління (Environmental Management System, EMAS) є спеціалізованим інструментом, що дозволяє підприємствам чітко визначати цілі природоохоронної діяльності, досягати їх та безперервно вдосконалювати екологічні заходи. Такі системи реалізовано у стандартах серії ISO 14000 (Environmental Management Standards), розроблених Міжнародною організацією стандартизації (ISO). Над створенням стандартів працювали понад 50 країн, а на сьогодні їх застосовують у більш ніж 100 країнах світу [23, 69].

Згідно з рекомендаціями стандарту, розроблення і впровадження системи екологічного управління має відбуватися в такій послідовності (рис.7.3).

Реалізація екологічної політики підприємства повинна здійснюватися у суворій відповідності зі стандартами екологічного управління, що передбачає проведення екологічного аудиту, імплементацію EMS та системне документування усіх процесів.

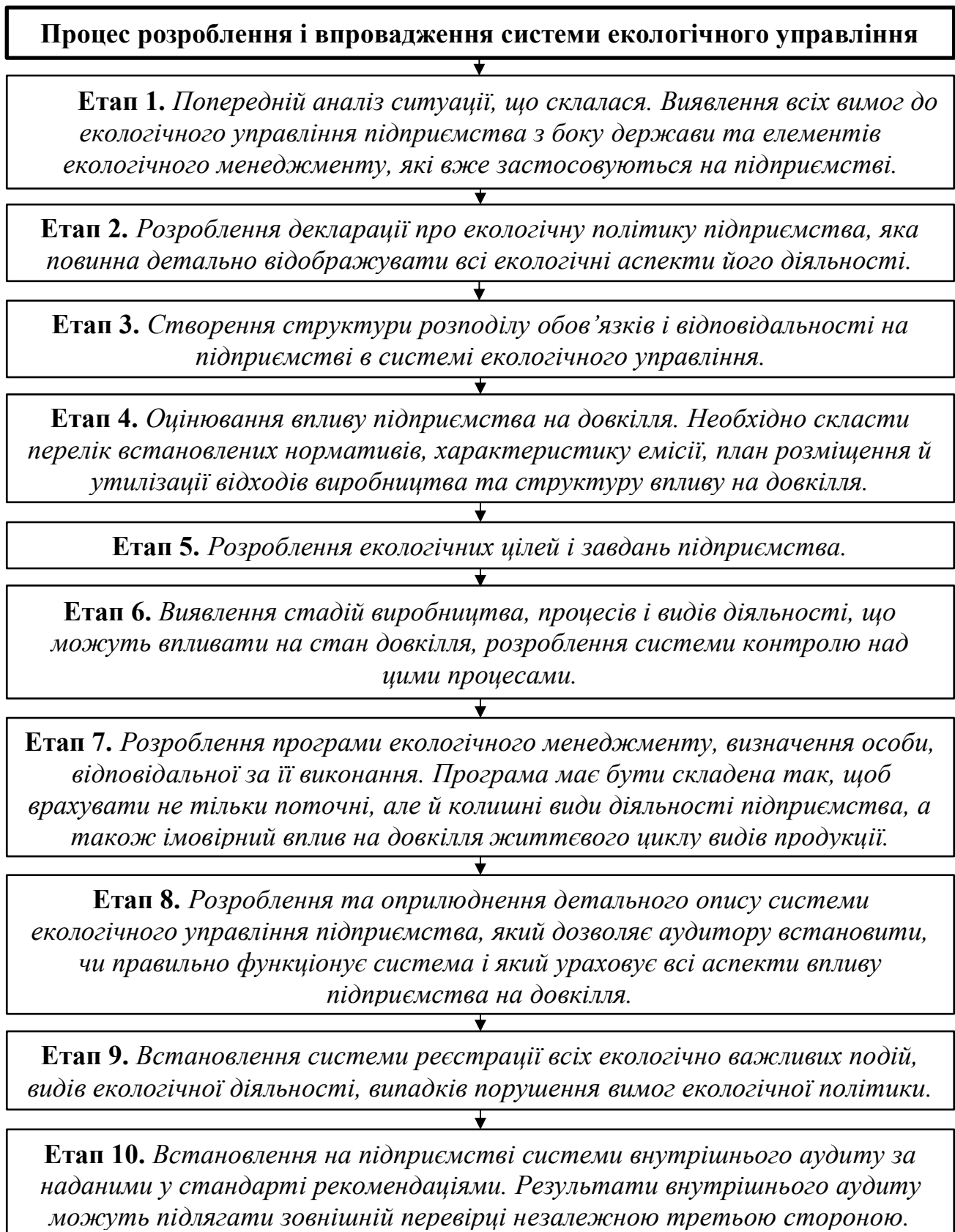


Рис. 7.3. Процес розроблення і впровадження системи екологічного управління*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [99]

Міжнародна компанія KPMG з 1996 р. активно бере участь у різноманітних екологічних ініціативах. Керівництвом компанії визначено п'ять ключових сфер впливу на екологічну ситуацію:

- раціональне використання води;
- зменшення споживання паперу;
- скорочення використання традиційних енергоносіїв;
- застосування альтернативних джерел енергії;
- оптимізація транспортних процесів;
- зниження обсягів утворених відходів.

Реалізація програм у зазначених напрямках дозволяє компанії економити близько 250 тис. доларів США щорічно.

Компанія McDonald's виділила три напрями екологічної відповідальності своїх ресторанів:

- підвищення енергоефективності;
- забезпечення екологічності харчового пакування та зменшення обсягів відходів;
- впровадження «зеленого дизайну» ресторанів.

Завдяки цим заходам компанія здобула статус найекологічнішої мережі фаст-фудів, що сприяло збільшенню клієнтської бази та підвищенню доходів [69].

Екологічно відповідальна практика поширюється не лише на великі корпорації, але й на малий бізнес. За даними Федерації малого бізнесу, майже 90% власників малих підприємств у Євросоюзі та Великобританії добровільно впроваджують елементи екологічної відповідальності, керуючись власними переконаннями, понад 50% роблять це для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Три чверті опитаних вважають дотримання принципів екологічної відповідальності сучасною нормою ведення бізнесу, а близько третини – що це сприяє поліпшенню іміджу компанії та є ефективним PR-інструментом. Водночас 20% власників вважають, що екологічність бізнесу підвищує їх авторитет у громадськості. Основними перешкодами на шляху впровадження екологічно відповідальної практики є нестача фінансових ресурсів (майже 50%) та обмеженість часу (понад 40%).

Однією з вагомих перешкод на шляху впровадження екологічно відповідальних технологій є бюрократизація, складність у пошуку екологічно орієнтованих постачальників та дефіцит кваліфікованого й мотивованого персоналу, що, за даними досліджень, становить близько 30%.

У контексті екологічної відповідальності підприємства визначаються ключові чинники успіху:

- зменшення негативного впливу діяльності підприємства на довкілля;
- поліпшення екологічного стану природного середовища;
- підвищення рівня здоров'я населення;
- зростання вартості бренду та формування позитивної репутації;
- збільшення обсягів продажу та розширення доступу до нових ринків збуту;
- доступ до додаткових джерел капіталу;
- оптимізація витрат та підвищення продуктивності праці.

Емпіричні дані засвідчують, що соціальна відповідальність підприємств тісно корелює з фінансовими результатами діяльності. Найбільш очевидним та

статистично підтвердженим проявом цієї взаємозалежності є вплив екологічних ініціатив на прибутковість підприємств.

За даними звіту Міжнародної Фінансової Корпорації (IFC) [36], підприємства, що функціонували на динамічних ринках та активно долучалися до захисту довкілля, змогли знизити витрати, підвищити доходи та здобути конкурентні переваги. Участь у екологічних проектах дозволила таким підприємствам:

- закріпити імідж соціально відповідальних організацій;
- поглибити проникнення на ринки збуту;
- знизити витрати на персонал завдяки підвищенню лояльності працівників і зменшенню прогулів;
- зменшити витрати на юридичні послуги через скорочення кількості позовів, пов'язаних із порушенням екологічних норм;
- налагодити кооперацію з місцевими громадами та органами влади, збільшивши соціальний капітал [36].

Залежно від розмірів підприємства, сфери діяльності та рівня розвитку корпоративної культури, заходи щодо поліпшення стану довкілля різняться. Для підприємств-виробників питання екологічного впливу є більш актуальним, ніж для організацій, що працюють у сфері послуг.

В Українському законодавстві прийнято ряд законів, які стосуються екологічних питань, а саме закони України: «Про охорону навколишнього природного середовища» [90], «Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення» [81], «Про екологічний аудит» [80], «Про стратегічну екологічну оцінку» [77]. В цих законодавчих актах акумульовано основні положення щодо «регулювання відносин у галузі охорони, використання і відтворення природних ресурсів, забезпечення екологічної безпеки, запобігання і ліквідації негативного впливу господарської та іншої діяльності на навколишнє природне середовище, тощо» [87], а також «у сфері забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя» [81], «встановлює та регулює порядок організації державної санітарно-епідеміологічної служби і здійснення нею нагляду в Україні» [81], «визначає основні правові та організаційні засади здійснення екологічного аудиту» [80], регулює відносини у сфері оцінки наслідків на довкілля [90].

Упровадження ефективної системи екологічного управління на виробничих підприємствах веде до поліпшення екологічних характеристик їхньої продукції. Цьому сприяє й застосування міжнародних систем сертифікації та маркування, що відповідає нормам Закону України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» [87]. До такої практики долучаються в основному великі підприємства торгівлі. Програми екологічного маркування, які реалізуються в Україні, пройшли сертифікацію в межах Міжнародної програми довіри та взаємного визнання відповідних національних і регіональних програм (GENICES).

Проведений аналіз фінансової та нефінансової звітності, офіційних вебресурсів і відкритої інформації підприємств роздрібної торгівлі України підтверджує поширення практик екологічної відповідальності в їх діяльності.

Дослідження засвідчило, що більшість провідних торговельних мереж інтегрують екологічні аспекти у систему корпоративного управління та соціальної відповідальності.

Так, ТОВ «Фокстрот» впровадила електронні чеки, реалізувала ініціативи в межах концепції «Зелений офіс», організувала екологічні акції зі збору вторинної сировини та підтримала студентські екоініціативи. Це свідчить про орієнтацію компанії на раціональне використання ресурсів і зменшення екологічного навантаження. ТОВ «Сільпо-Фуд» реалізує комплексну екологічну політику: використовує відновлювані джерела енергії, геотермальне опалення, сонячні електростанції, безфреонове холодильне обладнання, здійснює масштабне сортування й переробку відходів. Упроваджені заходи сприяють скороченню споживання води та енергії, зменшенню витрат і підвищенню ефективності діяльності. ТОВ «ЕКО» та ТОВ «НОВУС Україна» декларують дотримання вимог екологічного законодавства, упровадження енергозберігаючих технологій, систем сортування та утилізації відходів. Водночас рівень конкретизації екологічних результатів у їх звітності є обмеженим. ТОВ «Епіцентр К» публічно висвітлює реалізацію екологічної політики, що включає переробку макулатури, застосування технологій «recycle» і «zero waste», використання «зеленої» енергії, зменшення споживання пластику та підтримку всеукраїнських екологічних ініціатив. Компанія також здійснює контроль екологічності асортименту відповідно до національних і міжнародних стандартів. ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» системно впроваджує екологічні програми, зокрема ініціативи зі зменшення використання пластику, розвитку роздільного збору відходів, передачі продукції благодійним організаціям для скорочення харчових відходів, а також реалізації міжнародних стандартів сталого розвитку. ТОВ «АТБ-маркет» та ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» реалізують заходи щодо енергоефективності, переходу на альтернативні джерела енергії, впровадження біорозкладної упаковки, сортування та переробки відходів, оптимізації логістики для зниження викидів парникових газів і запобігання харчовим втратам [52].

Отже, результати дослідження свідчать про формування системного підходу до екологічної відповідальності у вітчизняних підприємствах торгівлі. Реалізація відповідних заходів сприяє не лише зменшенню негативного впливу на довкілля, а й підвищенню економічної ефективності їх діяльності.

Екологічна складова соціальної відповідальності стає ключовим чинником виходу українських підприємств на світовий ринок. Зокрема, експортно орієнтовані підприємства зобов'язані виробляти продукцію відповідно до європейських стандартів, які значно перевищують вимоги національного законодавства. Шляхами посилення екологічної відповідальності в підприємствах України можуть бути:

1. Законодавче регламентування екологічної відповідальності. Екологічне законодавство України представлено низкою кодексів і спеціальних законів, що регулюють окремі аспекти охорони довкілля, а також указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів та відомчими нормативно-правовими актами. Основним нормативно-правовим документом у цій системі є Закон

України «Про охорону навколишнього природного середовища», проте його положень недостатньо для комплексного регулювання всіх екологічних відносин. Додатково правові норми щодо охорони природних ресурсів визначені у Земельному, Лісовому, Водному кодексах, Кодексі про надра та інших спеціальних законах. Таким чином, в Україні функціонує множинна нормативно-правова база, що регулює екологічні правовідносини, проте відсутній єдиний законодавчий документ, який би визначав концепцію сталого розвитку та межі екологічної відповідальності.

2. Екологічна освіта. Метою екологічної освіти є формування у громадян усвідомлення пріоритетності загальнолюдських цінностей, знання про основні джерела порушення природної рівноваги та відповідальність за власні дії перед собою, сім'єю, суспільством і державою. Громадян слід інформувати про екологічні проекти на локальному, регіональному, національному та міжнародному рівнях, а також надавати можливості участі у еко-тренінгах та волонтерських ініціативах. Екологічно відповідальні підприємства надають перевагу електронним публікаціям на веб-сайтах, що дозволяє економити папір та знижує витрати на друк, одночасно підвищуючи доступність інформації для широкої аудиторії.

3. Система екологічної сертифікації. У світі функціонує низка національних та міжнародних систем екологічної сертифікації, які засвідчують відповідність продукції екологічним стандартам через екологічне маркування. Наприклад, у Скандинавії, Голландії та Швейцарії використовується символ «Скандинавський лебідь», в Євросоюзі – інтернаціональний знак «квітка». В Україні застосовується маркування «Екологічно чисто та безпечно» із символом «Зелений журавель». Усі зазначені системи інтегровані у міжнародну мережу екологічного маркування Global Ecolabelling Network (GEN), до якої належить і Україна. Незважаючи на існування цієї системи, вона залишається маловідомою серед виробників та споживачів. Найчастіше сертифікацію проходять підприємства-експортери, оскільки відповідність екологічним стандартам є обов'язковою умовою виходу продукції на європейський ринок.

Екологічна відповідальність бізнесу, як складова соціальної відповідальності, передбачає впровадження корпоративної екологічної політики, проведення екологічного аудиту, залучення працівників до екологічних ініціатив, формування «зелених» ланцюгів постачання та виробництва, а також створення системи екологічного менеджменту відповідно до стандартів ISO 14000. Реалізація таких заходів дозволяє підприємствам зменшувати негативний вплив на довкілля, підвищувати ефективність виробничих процесів, зміцнювати репутацію та конкурентоспроможність на національному та міжнародному ринках.

Досвід міжнародних корпорацій і малого бізнесу демонструє, що впровадження принципів екологічної відповідальності сприяє економічним вигодам: зниженню витрат, підвищенню доходів, зростанню продуктивності праці та лояльності персоналу. Водночас реалізація таких ініціатив ускладнюється бюрократизацією, обмеженим доступом до «зелених» постачальників та нестачею кваліфікованого персоналу.

Ефективне посилення екологічної відповідальності вимагає комплексного підходу, який включає законодавче регламентування, розвиток екологічної освіти, впровадження систем екологічної сертифікації та підтримку корпоративної культури екологічної етики. Це дозволяє не лише забезпечити сталість природних ресурсів, але й сприяти сталому розвитку підприємств і суспільства загалом.

Таким чином, екологічна відповідальність бізнесу є стратегічними інструментами забезпечення сталого розвитку, які забезпечують синергію економічних, соціальних та екологічних цінностей, стимулюють прозору корпоративну діяльність та зміцнюють довіру між бізнесом, громадськістю та владою.

2.7.3. Цінності соціальної відповідальності та європейський вибір України

Соціальна відповідальність бізнесу є ключовим елементом сучасної економічної політики країн з розвиненою ринковою економікою. Вона охоплює комплекс принципів, норм та практик, спрямованих на забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними інтересами. У контексті європейської інтеграції України питання соціальної відповідальності набуває особливої актуальності, оскільки стає не лише вимогою інституційних реформ, а й важливим драйвером модернізації національної економіки.

Соціальна відповідальність базується на ряді універсальних цінностей, які забезпечують гармонійний розвиток суспільства:

1. Повага до прав людини та рівних можливостей – включає забезпечення недискримінаційних умов праці, захист прав працівників та дотримання принципу рівності незалежно від статі, віку, національності чи релігійних переконань.

2. Етичність трудових відносин – формування партнерських взаємин між роботодавцями, працівниками та державними структурами, що базуються на соціальному діалозі та взаєморозумінні.

3. Екологічна відповідальність – зобов'язання підприємств мінімізувати негативний вплив на довкілля, впроваджувати «зелені» технології, проводити екологічні аудити та підтримувати екологічно орієнтовану поведінку населення.

4. Соціальна справедливість та підтримка вразливих груп – забезпечення зайнятості та соціального захисту для людей із обмеженими можливостями, розвиток освітніх і медичних ініціатив, впровадження пенсійних фондів та систем страхування.

5. Прозорість і відповідальність бізнесу – регулярна соціальна звітність, дотримання міжнародних стандартів та активна взаємодія з місцевими громадами.

Європейська інтеграція визначає для України нові стандарти ведення бізнесу та соціальної політики. Впровадження норм соціальної відповідальності є ключовим елементом модернізації інституційного середовища та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Основні аспекти, які визначають європейський підхід до соціальної відповідальності, включають:

- інституційна підтримка – законодавче регулювання соціальних і екологічних стандартів; податкові та моральні стимули для підприємств, що реалізують соціально важливі проекти;
- прозорість та соціальна звітність – обов’язкове інформування громадськості про діяльність підприємств у сфері соціальної відповідальності;
- екологічна відповідальність – впровадження принципів «зеленого» виробництва, енергозбереження та ресурсоефективності, сертифікація продукції відповідно до міжнародних стандартів ISO та Global Ecolabelling Network;
- розвиток людського капіталу – підвищення кваліфікації, залучення працівників до корпоративних соціальних ініціатив та формування культури етичної поведінки [101].

Реалізація цих принципів дозволяє створити передумови для стійкого економічного розвитку, підвищення довіри до бізнесу та інтеграції українських підприємств у європейські ринки. Проте вже сьогодні, у зв’язку з подіями, які відбувались в світі з 2020 р. (пандемія COVID-19) та розвитком соціальних мереж, активна та чітка соціальна позиція підприємств стала ще актуальнішим питанням, яка забезпечує його конкурентоспроможність на світових ринках (табл. 7.3). Адже в часи важкої економічної ситуації в країні саме великі приватні підприємства можуть допомогти вирішити велику кількість соціальних проблем.

Таблиця 7.3. Напрями допомоги провідних підприємств України та світу в боротьбі з коронавірусом*

Підприємство	Напрями допомоги
<i>Провідні підприємства світу</i>	
Apple	- передача мільйонів масок медичним працівникам у США та Європі
Facebook	- передача лікарням 720 тис. масок; - грошова допомога лікарням.
Johnson & Johnson	- передача лікарням 48 тис. пляшок ізопропілового спирту, електрохірургічного генератора і 1300 упаковок контактних лінз постраждалим регіонам Китаю; - грошова допомога китайському фонду Червоного Хреста.
MGM Resorts International	- пожертвування 400 тис. страв благодійним організаціям; - виділення 1 млн дол. у фонд екстреної допомоги співробітникам організації.
Tesla	- передача 1255 апаратів штучної вентиляції легень у лікарні Каліфорнії
Louis Vuitton	- виробництво спиртового антисептика для рук на парфумерних та косметичних заводах; - передача антисептика медичним установам Франції безкоштовно.
L'Oréal	- виробництво антисептика: - інвестування 1 млн євро в забезпечення гігієнічними наборами волонтерів.
Uber Eats	- пожертвування 300 тис. страв лікарям швидкої допомоги

Продовження таблиці 7.3

<i>Українські підприємства</i>	
Нова Пошта	- пожертвування 25 млн грн на закупівлю матеріалів та обладнання в лікарні Полтавської області та м. Полтави; - передача в лікарні медичного обладнання.
ПриватБанк	- виділення 1 млн євро на постачання українським лікарням 28 апаратів штучної вентиляції легень та іншого обладнання
Корпорація АТБ	- виділення безкоштовних наборів з продуктами і товарами повсякденного споживання для представників соціально незахищених верств населення: - придбання медичного діагностичного обладнання на суму 100 млн євро.
Група DCH	- закупівля апаратів ШВЛ та ПЛР-тестів на суму 2,8 млн дол.
Сільпо	- закупівля обладнання для лікарень та засобів захисту медиків на сум} -100 млн грн
Vodafone Ukraine	- передача апаратів ШВЛ, систем тестування та захист}- лікарів у лікарні міст Львова, Харкова, Житомира та Луцька
ОККО Group	- закупівля апаратів ШВЛ для лікарень м. Львова та області
Uber	- надання послуги безкоштовних поїздок медпрацівникам інфекційних лікарень

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [39]

В Україні соціальна відповідальність тільки починає розвиватись. Найбільше підприємства звертають свою увагу на близьке коло стейкхолдерів – власників, державу і персонал. Найбільш специфічною рисою СББ, притаманною українському бізнесу, є благодійність і спонсорство – основні поняття, за якими сприймається соціальна відповідальність в Україні [18]. Провідні країни Європи (Данія, Фінляндія, Швеція, Норвегія, Нідерланди, Франція, Німеччина) протягом останніх років стабільно входять до верхніх позицій міжнародних ESG/сталіх рейтингів, демонструючи високі соціальні, екологічні та управлінські показники (табл. 7.4).

Україна залишається нижче за більшість провідних європейських країн у загальних ESG/CSR показниках, що виявляється у середніх або нижчих класах рейтингів, проте існують позитивні ініціативи щодо інтеграції ESG-стандартів на національному рівні [124].

На тлі провідних європейських країн, які стабільно входять до першої двадцятки відповідних міжнародних рейтингів протягом останніх років, а також з урахуванням активізації євроінтеграційних процесів України, доцільним є поглиблене дослідження особливостей європейської моделі корпоративної соціальної відповідальності з метою її подальшої адаптації та впровадження в українське суспільство з урахуванням національних соціально-економічних і культурних характеристик. Водночас слід наголосити, що впровадження корпоративної соціальної відповідальності забезпечує суттєві переваги як для суб'єктів господарювання, так і для суспільства загалом.

Таблиця. 7.4. Порівняльна таблиця рівня соціальної та екологічної відповідальності країн*

Країна	ESG/оцінка (2022)	ESG/оцінка (2023)	ESG/оцінка (2024)	SDG Score 2024	EPI Rank 2024
Данія	Висока	Висока	Висока	85.26 (3-є)	Топ-10
Фінляндія	Висока	Висока	Висока	87.02 (1-є)	Топ-10
Швеція	Висока	Висока	Висока	85.74 (2-га)	Топ-10
Норвегія	Висока	Висока	Висока	82.72 (7-ма)	Топ-10
Нідерланди	Висока	Висока	Висока	88-89 (5-7-ма)	Топ-10
Франція	Висока	Висока	Висока	83.14 (5-та)	Топ-10
Німеччина	Висока	Висока	Висока	83.67 (4-та)	Топ-10
Україна	Помірна (В-клас)	Помірна (В-клас)	Помірна (В-клас)	Нижче топ-20	Немає в топ-10

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [124]

Європейська модель корпоративної соціальної відповідальності, відома як модель «компанії стейкхолдерів» (stakeholder-oriented company), базується на принципах рівноправної взаємодії із широким колом зацікавлених сторін – від місцевих громад до інституцій, що репрезентують суспільно значущі інтереси. Задоволення суспільних потреб у межах цієї моделі здійснюється з урахуванням можливостей, які створює інноваційно орієнтована економіка. При цьому інноваційні підходи впроваджуються не лише у виробничу діяльність, але й у сферу трудових відносин та екологічної взаємодії, що стає невід’ємною складовою стратегічного розвитку підприємств.

Провідні позиції у впровадженні європейської моделі корпоративної соціальної відповідальності займають підприємства, діяльність яких орієнтована на кінцевого споживача, зокрема підприємства харчової та фармацевтичної галузей, а також сфери роздрібної торгівлі. Аналіз європейського досвіду на національному рівні дозволяє виокремити низку спільних характеристик, притаманних більшості підприємств: орієнтація на принцип солідарної відповідальності, значна роль державного регулювання та високий рівень залученості держави у розвиток корпоративної соціальної відповідальності (табл. 7.5). Водночас саме європейські підприємства традиційно виступають лідерами у впровадженні соціально відповідальних практик. Найбільш поширеними напрямками корпоративної соціальної відповідальності у країнах Європейського Союзу є забезпечення зайнятості, розвиток освіти та підтримка системи охорони здоров’я.

До ключових характеристик європейської моделі корпоративної соціальної відповідальності належать: активна участь державних інституцій у формуванні та реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності; високий рівень розвитку системи професійного навчання персоналу; значна увага з боку засобів масової інформації; а також впровадження практики відкритої нефінансової звітності підприємств.

Таблиця 7.5. Напрями соціальної відповідальності провідних підприємств світу*

Підприємство	Напрями соціальної відповідальності
1	2
The LEGO Group (виробництво іграшок)	– пошук і створення екологічно чистих матеріалів; – реалізація програм зі зниження впливу виробництва на навколишнє середовище; – скорочення викидів шляхом зростання енергоефективності; – реалізація соціальних проєктів, спрямованих на навчання школярів програмування та робототехніки.
Natura (виробництво косметологічних засобів)	– реалізація проєктів із захисту природи та дощових лісів Амазонії; – зберігання нейтрального вуглецевого балансу шляхом контролю своїх викидів та компенсації їх висадженням дерев та іншими екопроєктами; – підтримка вразливих верств населення країни
Microsoft (виробництво програмного забезпечення)	– захист персональних даних і кібербезпека; – навчання технологій і підвищення доступності освіти у світі; – захист навколишнього середовища
Google (розроблення, розвиток і дизайн пошукового сервісу)	– волонтерська робота співробітників на створення рівних можливостей у всьому світі; – реалізація політики нематеріальних бонусів для співробітників; – зберігання нейтрального вуглецевого балансу
The Walt Disney Company (індустрія розваг)	– реалізація благодійних програм; – реалізація соціальних проєктів; – волонтерство
BOSCH (виробництво індустріальної та побутової техніки)	– фінансування проєктів у сфері охорони здоров'я, міжнародних відносин та науки; – виробництво екологічно чистої продукції з мінімальним вуглецевим слідом; – співпраця з постачальниками сировини, що використовують сертифіковану систему екологічного менеджменту.
Navaianas (виробництво босоніжок)	– фінансова підтримка проєктів збереження природних багатств Бразилії; – реалізація проєктів із захисту навколишнього середовища: друк на взутті зображення зникаючих видів тварин, використання упаковки з переробленого паперу.

Продовження таблиці 7.5

1	2
Intel (виробництво напівпровідникових елементів та пристроїв)	– реалізація благодійних програм; – реалізація соціальних проєктів: навчання комп'ютерної грамотності африканських жінок, просування STEM-освіти; відновлення інфраструктури постраждалих від стихійних лих регіонів; – використання електроенергії з поновлюваних джерел; – перероблення власних нетоксичних відходів; – реалізація програм із досягнення гендерної рівності в оплаті праці у всіх підрозділах підприємства.
Lavazza (виробництво кави)	– реалізація програми боротьби з вирубуванням лісу; – використання під час виробництва продукції енергозберігальних технологій; – реалізація програми карпулінгу (зменшення використання кількості приватного транспорту).
IKEA (виробництво, реалізація товарів для дому)	– виготовлення продукції з природних матеріалів; – енергозберігальні та екорішення під час використання водних ресурсів; – підтримка соціального партнерства; – підвищення кваліфікації співробітників підприємства з використанням системи онлайн-навчання.
McDonald's (мережа закладів швидкого харчування)	– використання системи Farmer-to-farmer initiatives, метою створення якої є вирощування якісної продукції у стійкий і безпечний спосіб для забезпечення майбутнього сільського господарства; – реалізація програм із заощадливого використання водних ресурсів у ресторанах; – виготовлення безпечної їжі.
APPLE (проєктування та розроблення побутової електроніки, програмного забезпечення та онлайн-сервісів)	Реалізація стратегії захисту навколишнього середовища за складовими: ресурси, zero waste, вода; – ресурси: перехід на вторинну або поновлювану сировину в процесі виробництва продукції; реалізація заходів зі скорочення використання електроенергії; перехід до використання матеріалів для продукції, виробничих процесів та операційних систем із низьким вмістом вуглецю; перехід на використання повністю відновленої енергії; – zero waste: усунення відходів, що відправляються на сміттєзвалища, на виробничі об'єкти, у корпорації, центри обробки даних та роздрібні магазини; – вода: скорочення використання прісної води, поліпшення якості води та захист водних ресурсів.

Продовження таблиці 7.5

1	2
METRO (оптова торгівля на засадах самообслуговування)	– використання екологічно чистих матеріалів для виробництва продукції власної марки; – забезпечення справедливих і безпечних умов праці працівників; – реалізація волонтерських соціальних та екологічних ініціатив; – забезпечення екологічних та соціальних стандартів якості продукції
BMW (виробництво автомобілів преміум-класу)	– запровадження програми «Управління охороною здоров'я 2020» для своїх працівників; – зниження витрат палива і викидів CO₂ для всіх моделей (заходи Efficient Dynamics); – розроблення енергозберігальних та альтернативних концепцій автомобілів; – впровадження екологічно безпечних процесів виробництва та утилізації відходів

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [37, 39]

У країнах Європейського Союзу питання нефінансової звітності регулюється на наднаціональному рівні. Європейський парламент та Європейська комісія розробили низку стратегічних документів і директив, спрямованих на розвиток корпоративної соціальної відповідальності, зокрема Директиви 2013/34/ЄС та 2014/95/ЄС, а також методичні рекомендації щодо підготовки нефінансової звітності. Така звітність виступає важливим інструментом захисту прав споживачів, оскільки забезпечує прозорість інформації про виробничі процеси, якість продукції та екологічні аспекти діяльності підприємств, що сприяє прийняттю обґрунтованих споживчих рішень.

В Україні рівень розвитку корпоративної соціальної відповідальності залишається відносно низьким, що обумовлює особливу цінність досвіду соціально відповідальних підприємств. На сучасному етапі окремі підприємства вже впроваджують практику підготовки соціальних та екологічних звітів, що дозволяє здійснювати моніторинг їх діяльності у відповідних сферах. Водночас такі звіти часто мають формальний характер, містять узагальнену інформацію без належного кількісного та вартісного обґрунтування, а також не відображають стратегічних орієнтирів розвитку. Крім того, відсутність уніфікованих стандартів звітності ускладнює проведення порівняльного аналізу між підприємствами, що знижує ефективність використання таких інструментів.

Загалом аналіз міжнародного та національного досвіду свідчить про значний потенціал розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні та можливості реалізації соціально значущих проєктів, що сприятимуть зміцненню національної економіки (табл. 7.6).

Таблиця 7.6. Порівняльний аналіз інструментів підтримки соціальної відповідальності бізнесу в Європі та Україні*

Характерні риси СВБ	Інструменти підтримки в Європі	Інструменти підтримки в Україні
1	2	3
Участь урядових структур в розвитку СВБ	Документи, які країни Європейського Союзу використовують при розробці національної політики з СВБ. Серед них: – «План ЄС щодо захисту довкілля»; – «Політика інтегрованого продукту» («IPР»); – «Загальна система екоменеджменту і аудиту» (EMAS); – «Європейська ініціатива екологічної ефективності» (EEEI); – Резолюція Європарламенту «Стандарти ЄС для європейських підприємств, що здійснюють свою діяльність в країнах, що розвиваються: назустріч Європейському корпоративному кодексу поведінки».	Стратегія сприяння розвитку СВБ розвивається в трьох напрямках: – Реформа оподаткування. Включає зниження податкового пресу, дає можливість підприємствам розвивати свої основні фонди і нагромаджувати обігові кошти.; – Удосконалення пенсійної системи. Оновлене пенсійне законодавство підвищує зацікавленість працівників в отриманні легальної зарплати. Роботодавець і працівник виступають як соціальні партнери, але працівник, зацікавлений у фінансовому забезпеченні власної старості; – Інноваційні і наукомісткі проєкти. Реалізується за допомогою накопичувальної схеми технопарків, яка припускає пільгове оподаткування.
Розвинена система освіти співробітників	Складовими системи післядипломної освіти є різноманітні форми підвищення кваліфікації та перепідготовки. Професійне підвищення кваліфікації поділяється таким чином: 1) підвищення кваліфікації на підприємстві; 2) підвищення кваліфікації для безробітних; 3) індивідуальне підвищення кваліфікації. У професійному підвищенні кваліфікації найбільшого значення надається заходам, що пов'язані з адаптацією до підвищених вимог праці. Якщо професійну освіту переважна більшість майбутніх робітників здобуває у дуальній системі, то гарантоване професійне підвищення кваліфікації відбувається у різних освітніх сферах.	Система управління післядипломною освітою будується відповідно до законів України «Про освіту», «Про вищу освіту» та поєднує централізовані та децентралізовані форми керівництва фаховим зростанням спеціалістів на рівні регіонів, областей та районів, відповідно до потреб галузей. Координуючим центром післядипломної освіти є Міністерство освіти і науки України, яке співпрацює у цьому напрямі з усіма галузевими міністерствами та відомствами, Академією наук України та галузевими академіями, що мають у своєму підпорядкуванні відповідні навчальні заклади та підрозділи, а також з мережею недержавних закладів післядипломної освіти.

Продовження таблиці 7.6

1	2	3
Підвищений інтерес з боку ЗМІ	В Європі засоби масової інформації беруть активну участь у висвітленні роботи підприємств в рамках реалізації проєкту соціальної відповідальності: – відбувається інформування населення про соціально-відповідальні бізнеси і кращі практики через ЗМІ; – запроваджується механізм соціальних та еколейблів, які інформують покупців про соціально відповідальну поведінку підприємств; – інформаційні центри, закликають ЗМІ до пропаганди, обговоренню проблем, інформування читачів про кращих національних і зарубіжних практиках у галузі СВБ	Зараз в Україні засоби масової інформації тільки починають активізуватися у сфері освітлення інформації відносно ЗМІ. Таким чином зараз в країні відбувається: – створення єдиного порталу корпоративної соціальної відповідальності для забезпечення обізнаності щодо реалізації Національної стратегії СВБ в Україні; – проведення державної інформаційної кампанії, в т.ч. з підтримки публікації статей та підготовки телепрограм з тематики СВБ у ЗМІ, в тому числі державних; – проведення періодичних конференцій з питань впровадження та результативності СВБ в Україні за підтримки державних органів влади та із залученням органів місцевої влади, місцевих громад, ЗМІ та організацій громадянського суспільства, академічних кіл.
Відкрита нефінансова звітність підприємств в області СВБ	Європейським Парламентом було послідовно розроблено концептуальні та стратегічні документи у сфері корпоративної соціальної відповідальності; визначено форми співробітництва між Європейською Комісією та підприємствами для поширення сталого розвитку та прийнято низку директив (Директива 2013/34/ЄС, Директива 2014/95/ЄС) і рекомендацій щодо їх застосування (Повідомлення Європейської Комісії 2017/С 215/01 Керівництво з нефінансової звітності (методологія звітності з нефінансової інформації). Складання та опублікування нефінансової звітності є елементом системи захисту прав споживачів.	На сьогодні в Україні соціально відповідальних підприємств дуже мало. На сучасному етапі економічного розвитку вітчизняні підприємства у своїй діяльності вже розпочали складати соціальний звіт, що дають можливість проводити контроль та аналіз діяльності підприємства в сфері охорони навколишнього середовища та соціального забезпечення. Але в більшості українських підприємств нефінансові звіти мають ряд недоліків які полягають в наданні загальної інформації без зазначення кількісних та вартісних нефінансових показників та інформації про стратегічні плани. Відсутня чітка стандартизована форма соціальної звітності, що ускладнює можливість порівняння між собою соціальних звітів підприємств

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [8, 79, 14]

Водночас суттєвий вплив на трансформацію ролі корпоративної соціальної відповідальності в Україні справила війна, що розпочалася у 2022 р.. В умовах

кризових викликів змінилася структура витрат підприємств, однак ключовим чинником зростання витрат на соціальну відповідальність стала активна громадянська позиція власників і працівників. У таких умовах пріоритетними напрямками діяльності бізнесу стали підтримка держави, Збройних Сил України та власного персоналу.

Аналіз сучасних умов свідчить, що найефективнішим механізмом підвищення рівня соціальної відповідальності в Україні є комплекс заходів на державному рівні. Це включає посилення економічної свободи, зниження корупції, введення обов'язкових ініціатив, які систематично привертатимуть увагу суспільства до соціальних проблем – як екологічних, так і гуманітарних. Особлива увага має приділятися підтримці вразливих верств населення, зокрема через обов'язкове створення робочих квот для людей з обмеженими можливостями, формування внутрішніх пенсійних фондів, а також впровадження системи обов'язкового медичного страхування, що сприятиме підвищенню лояльності працівників.

Таким чином, Європейська інтеграція не лише ставить завдання інституційних реформ у сфері соціально-економічного розвитку, а й забезпечує рамкові умови для їх реалізації. Одним із ключових інструментів є система соціальної відповідальності бізнесу, впровадження якої у національне законодавство дозволяє модернізувати інституційне середовище економіки та слугувати показником її ефективності. Пріоритетними напрямками розвитку соціальної відповідальності в Україні мають стати: державна пропаганда її значення та переваг; створення державного фонду та часткове співфінансування соціальних проектів приватними підприємствами; надання податкових пільг і моральних стимулів для підприємств, які інвестують у соціально важливі проекти; запровадження обов'язкової соціальної звітності для підприємств, що прагнуть брати участь у фондових ринках, державних тендерах або отримувати ліцензії. Втілення зазначених заходів дозволить не лише покращити соціальну відповідальність великих корпорацій, а й поширити її на малі та середні підприємства, формуючи соціальну відповідальність як невід'ємну складову корпоративної культури.

Узагальнюючи, соціальна відповідальність бізнесу в Україні проявляється у забезпеченні гідних умов праці, підтримці професійного розвитку працівників, охороні довкілля та впровадженні принципів прозорості і етичності. Її цінності співпадають із європейським вибором України, сприяючи сталому розвитку економіки, зміцненню соціальної стабільності та інтеграції в європейські стандарти ведення бізнесу. На основі цього сформовано наступні висновки:

1. Соціальна відповідальність у сфері зайнятості передбачає баланс між інтересами працівників, роботодавців та держави, забезпечуючи гідні умови праці, захист трудових прав і розвиток професійних компетенцій.

2. Міжнародні стандарти (конвенції МОП, Глобальний договір ООН, принципи Л. Саллівана) і національне трудове законодавство формують правову базу для реалізації соціальної відповідальності бізнесу та підвищення соціальної стабільності.

3. Впровадження партнерства та корпоративної етики у соціально-трудових відносинах підвищує лояльність працівників, продуктивність і стратегічну конкурентоспроможність підприємств, сприяючи сталому розвитку суспільства.

4. Екологічна відповідальність бізнесу є невід'ємним компонентом соціальної відповідальності підприємств, що забезпечує баланс між економічними, соціальними та екологічними інтересами, сприяє сталому розвитку та підвищує конкурентоспроможність національної економіки.

5. Інституційні та практичні механізми, такі як корпоративна екологічна політика, екологічний аудит, «зелене постачання», виробництво екологічно чистих товарів та впровадження систем екологічного менеджменту (ISO 14000), дозволяють підприємствам мінімізувати негативний вплив на довкілля та підвищити ефективність виробничих процесів.

6. Реалізація екологічної відповідальності сприяє формуванню позитивного іміджу, збільшенню лояльності працівників та клієнтів, оптимізації витрат і доходів підприємств, однак її ефективність залежить від законодавчого регулювання, рівня екологічної освіти населення, корпоративної культури та наявності кваліфікованого персоналу.

7. Соціальна відповідальність бізнесу виступає ключовим елементом модернізації економіки України та інтеграції в європейський простір, забезпечуючи баланс між економічними, соціальними та екологічними інтересами та сприяючи формуванню стійкого розвитку національної економіки.

8. Європейська модель соціальної відповідальності, орієнтована на стейкхолдерів, базується на принципах відкритої нефінансової звітності, державного регулювання, розвитку людського капіталу та екологічної відповідальності. Адаптація цих підходів до українських реалій потребує інституційних реформ, стандартів звітності та підвищення ролі державних та медіа-структур.

9. Соціальна відповідальність українського бізнесу на сучасному етапі проявляється через благодійність, спонсорство та підтримку персоналу і держави, особливо у кризових умовах (COVID-19, війна). Підвищення ефективності соціальної відповідальності бізнесу можливе через комплекс заходів на державному рівні, включаючи податкові пільги, обов'язкову звітність, стимулювання соціальних проєктів та поширення принципів корпоративної культури серед малих і середніх підприємств.

Питання для обговорення та самоперевірки

1. *Що означає принцип особистої відповідальності працівника у сфері зайнятості?*

2. *Які основні права працівників гарантує законодавство України?*

3. *Яка роль професійних спілок у захисті трудових прав?*

4. *Які міжнародні документи визначають стандарти соціальної відповідальності бізнесу?*

5. *Які принципи соціальної відповідальності включає Глобальний договір ООН?*

6. Що таке соціальне партнерство і як воно реалізується на рівні організації?

7. Як корпоративна етика та моніторинг задоволеності працівників впливають на ефективність діяльності підприємства?

8. У чому полягає сутність екологічної відповідальності бізнесу та які підходи її формування існують?

9. Які основні функції екологічної відповідальності підприємства та як вони реалізуються на практиці?

10. Які критерії дозволяють оцінити екологічну відповідність підприємства?

11. Які заходи та інструменти використовують підприємства для впровадження екологічної політики?

12. Як реалізація екологічної відповідальності впливає на економічні показники та репутацію підприємства?

13. Які основні виклики стоять перед підприємствами при впровадженні екологічної відповідальності?

14. Які шляхи посилення екологічної відповідальності бізнесу можуть бути застосовані на національному та корпоративному рівнях?

15. У чому полягає сутність соціальної відповідальності бізнесу та її роль у європейській інтеграції України?

16. Які основні цінності та принципи соціальної відповідальності бізнесу?

17. Як відрізняється європейська модель корпоративної соціальної відповідальності від української практики?

18. Які інструменти державного регулювання та підтримки СББ застосовуються в Європі та Україні?

19. Яку роль відіграють відкриті нефінансові звіти у підвищенні прозорості та довіри до бізнесу?

20. Як кризові ситуації (COVID-19, війна) вплинули на розвиток соціальної відповідальності українських підприємств?

21. Які заходи можуть забезпечити поширення соціальної відповідальності серед малих та середніх підприємств України?

22. Які приклади соціальної відповідальності провідних українських та міжнародних підприємств під час пандемії COVID-19 демонструють пріоритети соціальної відповідальності бізнесу?

23. Які ключові напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні пропонуються для забезпечення стійкого економічного та соціального розвитку?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Який результат очікується від реалізації принципів соціальної відповідальності бізнесу?

А.	Зниження продуктивності праці
Б.	Формування позитивної репутації підприємства
В.	Корочення робочих місць
Г.	Зменшення соціальних гарантій

2. Яка форма взаємодії передбачає участь держави у соціальному діалозі?

А.	Колективний договір
Б.	Партнерство
В.	Трипартизм
Г.	Кооперація

3. Який інструмент використовується для оцінювання задоволеності персоналу?

А.	SWOT-аналіз
Б.	SSM (Smart Satisfaction Monitoring)
В.	PEST-аналіз
Г.	Balanced Scorecard

4. Який чинник впливає на рівень задоволеності працівників роботою?

А.	SWOT-аналіз
Б.	SSM (Smart Satisfaction Monitoring)
В.	PEST-аналіз
Г.	Balanced Scorecard

5. Соціальне партнерство — це:

А.	Система відносин між працівниками та роботодавцями, що ґрунтується на компромісі інтересів
Б.	Форма державного контролю за підприємствами
В.	Механізм регулювання міжнародної торгівлі
Г.	Система управління персоналом

6. Установіть відповідність між формами соціального партнерства

Форма	Характеристика
1. Колективні переговори	А. Узгодження інтересів сторін
2. Колективний договір	Б. Закріплення домовленостей
3. Трипартизм	В. Участь держави у переговорах

7. Установіть відповідність між поняттями

Поняття	Характеристика
1. Трудові відносини	А. Купівля-продаж робочої сили
2. Соціально-трудові відносини	Б. Врахування соціальних прав працівника

8. Установіть відповідність між суб'єктами ринку праці та їх інтересами

Суб'єкт	Інтерес
1. Працівники	А. Гідна оплата праці
2. Роботодавці	Б. Прибуток підприємства
3. Держава	В. Соціальна стабільність

9. Установіть відповідність між напрямками Глобального договору та їх змістом

Напрямок	Зміст
1. Права людини	А. Підтримка міжнародно визнаних прав
2. Трудові стандарти	Б. Свобода асоціації
3. Екологічна відповідальність	В. Екологічно безпечні технології
4. Протидія корупції	Г. Боротьба з хабарництвом

10. Установіть відповідність між міжнародною організацією та її функціями

Організація	Функція
1. МОП	А. Розроблення стандартів праці
2. ООН	Б. Глобальні принципи відповідального бізнесу
3. ISO	В. Розроблення міжнародних стандартів

11. Скільки основних напрямів охоплюють принципи Глобального договору ООН?

А.	2
Б.	3
В.	4
Г.	5

12. Глобальний договір ООН був започаткований:

А.	у 1985 р.
Б.	у 1999 р.
В.	у 2005 р.
Г.	у 2010 р.

13. Що характеризує рекомендації МОП?

А.	Обов'язковість для всіх держав
Б.	Консультативний характер
В.	Міжнародні санкції
Г.	Пряме застосування в судах

14. Що таке конвенція Міжнародної організації праці?

А.	Рекомендаційний документ
Б.	Міжнародний договір із юридично обов'язковими нормами
В.	Декларація прав людини
Г.	Програма розвитку

15. Основною метою діяльності Міжнародної організації праці є:

А.	Розвиток міжнародної торгівлі
Б.	Утвердження соціальної справедливості
В.	Контроль за економікою держав
Г.	Регулювання валютних відносин

16. Який чинник найбільшою мірою підтверджує ефективність екологічної відповідальності бізнесу?

А.	Зростання прибутковості підприємств
Б.	Зменшення кількості працівників
В.	Підвищення цін на продукцію
Г.	Скорочення реклами

17. Який результат може отримати підприємство від впровадження екологічної відповідальності?

А.	Погіршення іміджу
Б.	Зниження витрат
В.	Зменшення клієнтів
Г.	Скорочення виробництва

18. Який принцип лежить в основі концепції сталого розвитку?

А.	Максимізація прибутку
Б.	Рівність усіх держав
В.	Задоволення потреб сучасного покоління без шкоди для майбутніх
Г.	Збільшення виробництва

19. Яка міжнародна система стандартів регулює екологічне управління?

А.	ISO 9000
Б.	ISO 1400
В.	ISO 2200
Г.	ISO 5000

20. Що є основною метою екологічного аудиту?

А.	Підвищення податкових платежів
Б.	Оцінка впливу підприємства на довкілля
В.	Збільшення виробництва
Г.	Оптимізація маркетингової стратегії

21. Встановіть логічну послідовність формування екологічної відповідальності

1. Формування екологічної свідомості;
2. Впровадження екологічних програм;
3. Розроблення стандартів;
4. Зменшення впливу на довкілля.

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

22. Розташуйте етапи впровадження екологічної політики підприємства

1. Екологічний аудит;
2. Розроблення екологічної політики;
3. Реалізація заходів;
4. Контроль і звітність.

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

23. Установіть відповідність

Організація	Напрямок екологічної діяльності
1. KPMG	А. Підвищення енергоефективності ресторанів
2. McDonald's	Б. Скорочення використання паперу та води

24. Установіть відповідність між видом екологічного аудиту та його характеристикою

Вид аудиту	Характеристика
1. Compliance audit	А. Аналіз впливу на глобальні проблеми
2. Issues audit	Б. Перевірка дотримання норм
3. Life cycle audit	В. Аналіз впливу продукції протягом життєвого циклу

25. Установіть відповідність між функціями екологічної відповідальності та їх змістом

Функція	Зміст
1. Стимулююча	А. Запобігання шкоді довкіллю
2. Компенсаційна	Б. Відшкодування збитків
3. Превентивна	В. Заохочення природоохоронної діяльності

26. Які чинники можуть перешкоджати впровадженню екологічної відповідальності (кілька правильних відповідей)?

А.	Нестача фінансових ресурсів
Б.	Брак часу
В.	Нестача персоналу
Г.	Надлишок технологій

27. Які галузі вважаються найбільшими забруднювачами довкілля (кілька правильних відповідей)?

А.	Енергетична
Б.	Хімічна
В.	Металургійна
Г.	Банківська

28. Які елементи належать до екологічної відповідальності бізнесу (кілька правильних відповідей)?

А.	Екологічна політика
Б.	Екологічний аудит
В.	Зелене постачання
Г.	Зниження податків

29. Які критерії визначення екологічно відповідального підприємства (кілька правильних відповідей)?

А.	Дотримання екологічних зобов'язань
Б.	Енергетичний і ресурсний менеджмент
В.	Рівень реклами
Г.	Залучення заінтересованих сторін

30. Які функції виконує екологічна відповідальність? (оберіть три)

А.	Стимулююча
Б.	Компенсаційна
В.	Превентивна
Г.	Інноваційна
Д.	Інформаційна

31. Яка проблема характерна для розвитку СВБ в Україні?

А.	Надмірна кількість соціальних звітів
Б.	Формальний характер соціальної звітності
В.	Відсутність підприємств
Г.	Відсутність екологічних стандартів

32. Основною метою впровадження корпоративної соціальної відповідальності є:

А.	Підвищення прибутку
Б.	Сталий економічний розвиток
В.	Зменшення податків
Г.	Монополізація ринку

33. Нефінансова звітність у ЄС регулюється:

А.	Директивами ЄС
Б.	Рішеннями місцевих органів влади
В.	Міжнародними корпораціями
Г.	Приватними фондами

34. Які аспекти визначають європейський підхід до соціальної відповідальності (кілька правильних відповідей)?

А.	Інституційна підтримка
Б.	Прозорість
В.	Розвиток людського капіталу
Г.	Екологічна відповідальність

35. Визначте правильну послідовність формування соціальної відповідальності

1. Впровадження стандартів
2. Соціальна звітність
3. Дотримання етичних норм
4. Підвищення довіри суспільства

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

36. Установіть відповідність між країною та рівнем ESG

Країна	Рівень
1. Фінляндія	А. Високий
2. Швеція	Б. Високий
3. Україна	В. Помірний

37. Установіть відповідність між компанією та її соціальною діяльністю

Підприємство	Діяльність
1. Apple	А. Передача масок медикам
2. Uber Eats	Б. Пожертвування їжі лікарям
3. Louis Vuitton	В. Виробництво антисептиків

38. Установіть відповідність між принципом СВБ та його змістом

Принцип	Зміст
1. Повага до прав людини	А. Захист довкілля
2. Екологічна відповідальність	Б. Недискримінаційні умови праці
3. Соціальна справедливість	В. Підтримка вразливих груп

39. Європейська модель корпоративної соціальної відповідальності базується на концепції:

А.	Ринкової конкуренції
Б.	Компанії стейкхолдерів
В.	Державного контролю
Г.	Економічної рівноваги

40. Найбільш характерною формою соціальної відповідальності в Україні є:

А.	Інноваційні програми
Б.	Благодійність і спонсорство
В.	Екологічне виробництво
Г.	Інвестиції у науку

41. Яке підприємство передало апарати штучної вентиляції легень лікарням Каліфорнії?

А.	Apple
Б.	Tesla
В.	Google
Г.	Microsoft

42. Який український банк виділив кошти на закупівлю апаратів ШВЛ під час пандемії?

А.	Ощадбанк
Б.	ПриватБанк
В.	Укрексімбанк
Г.	Монобанк

43.Що передбачає прозорість бізнесу?

А.	Приховування фінансової інформації
Б.	Соціальну звітність та відкритість діяльності
В.	Скорочення витрат
Г.	Зниження заробітної плати

44. Які цінності належать до соціальної відповідальності (кілька правильних відповідей)?

А.	Повага до прав людини
Б.	Соціальна справедливість
В.	Екологічна відповідальність
Г.	Монополізація ринку

45.Яка країна входить до лідерів міжнародних ESG-рейтингів?

А.	Україна
Б.	Польща
В.	Данія
Г.	Болгарія

2.8.1. Соціальна відповідальність у системі корпоративного управління

Соціально-економічний розвиток суспільства, трансформація бізнес-середовища та підвищення вимог до прозорості діяльності підприємств зумовлюють зростання значення соціальної відповідальності у системі корпоративного управління. Підприємства сьогодні виступають не лише суб'єктами господарської діяльності, що створюють економічну додану вартість, але й важливими соціальними інститутами, діяльність яких безпосередньо впливає на розвиток суспільства, добробут працівників, стан навколишнього середовища та формування соціально-економічної стабільності. У зв'язку з цим змінюються підходи до управління компаніями, що передбачає врахування інтересів не лише власників або акціонерів, а й широкого кола зацікавлених сторін.

Розвиток корпоративного управління супроводжується поступовим посиленням ролі етичних принципів ведення бізнесу, відповідального ставлення до використання ресурсів, забезпечення прозорості управлінських рішень та формування довгострокової стратегії розвитку підприємства. Соціальна відповідальність стає важливою складовою цієї системи, оскільки сприяє гармонізації економічних, соціальних та екологічних інтересів. Вона передбачає добровільне прийняття підприємствами зобов'язань щодо дотримання високих стандартів ведення діяльності, дбайливого ставлення до працівників, клієнтів, партнерів і суспільства загалом.

Формування концепції соціальної відповідальності бізнесу пов'язане з еволюцією управлінської думки та поступовим усвідомленням необхідності інтеграції соціальних аспектів у господарську діяльність підприємств. Якщо раніше основним завданням підприємства вважалося отримання прибутку, то розвиток економічних систем, посилення взаємозалежності бізнесу і суспільства та активізація громадських інститутів сприяли формуванню більш широкого розуміння ролі компаній у соціально-економічному просторі. У результаті цього соціальна відповідальність почала розглядатися як важливий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства, формування його позитивного іміджу та забезпечення стабільності функціонування.

Система корпоративного управління забезпечує механізми реалізації принципів соціальної відповідальності через організацію ефективної взаємодії між керівництвом підприємства, власниками, працівниками та іншими зацікавленими сторонами. Вона визначає правила прийняття управлінських рішень, розподілу відповідальності, контролю за діяльністю менеджменту та забезпечення прозорості функціонування компанії. У межах цієї системи соціальна відповідальність проявляється через впровадження етичних стандартів ведення бізнесу, дотримання прав працівників, підтримку соціальних ініціатив, реалізацію екологічно орієнтованих програм та формування відкритої інформаційної політики.

Інтеграція принципів соціальної відповідальності у корпоративне управління сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств та зміцненню їхніх позицій на ринку. Компанії, що впроваджують соціально відповідальні практики, отримують додаткові переваги у вигляді підвищення довіри з боку інвесторів, партнерів і споживачів. Крім того, відповідальний підхід до управління дозволяє зменшити соціальні та репутаційні ризики, підвищити рівень мотивації персоналу та забезпечити стабільність розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Особливого значення соціальна відповідальність набуває у контексті формування концепції сталого розвитку, що передбачає збалансоване поєднання економічного зростання, соціального прогресу та збереження природного середовища. Підприємства, інтегруючи принципи соціальної відповідальності у свою діяльність, сприяють вирішенню важливих суспільних проблем, підтримують розвиток місцевих громад, сприяють підвищенню якості життя населення та формують умови для довгострокового економічного розвитку.

Разом із тим впровадження соціальної відповідальності у систему корпоративного управління потребує комплексного підходу, що охоплює вдосконалення управлінських механізмів, формування корпоративної культури, орієнтованої на етичні принципи ведення бізнесу, а також розроблення відповідних стратегій та програм соціального розвитку. Важливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні стандарти, рекомендації та принципи відповідального ведення бізнесу, які визначають загальні підходи до формування ефективної системи соціальної відповідальності підприємств.

Саме соціальна відповідальність поступово трансформується з добровільної ініціативи окремих компаній у важливий елемент сучасної системи корпоративного управління. Її впровадження сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємств, зміцненню їхньої ділової репутації та формуванню довгострокових конкурентних переваг. У зв'язку з цим дослідження ролі та значення соціальної відповідальності у системі корпоративного управління є важливим напрямом наукових досліджень, що дозволяє визначити ефективні механізми інтеграції соціальних принципів у діяльність підприємств та забезпечити їхній сталий розвиток.

Розглядаючи соціальну відповідальність як важливий елемент системи корпоративного управління, доцільно більш детально зупинитися на принципах, які визначають її зміст та напрями реалізації у діяльності підприємств. Саме принципи соціальної відповідальності формують основу взаємодії компанії із зацікавленими сторонами, визначають характер управлінських рішень та сприяють формуванню ефективної моделі корпоративного управління. Дотримання цих принципів забезпечує гармонійне поєднання економічних інтересів підприємства із соціальними потребами суспільства, сприяє підвищенню рівня довіри до бізнесу та формуванню позитивної ділової репутації компанії. Крім того, принципи соціальної відповідальності виступають орієнтиром для керівництва підприємства у процесі стратегічного планування, розроблення корпоративної політики та організації взаємодії з працівниками,

партнерами, інвесторами та іншими стейкхолдерами. Основні з цих принципів відображено в табл. 8.1.

Система соціальної відповідальності підприємства охоплює широкий спектр принципів, однак серед них можна виділити ті, що мають першочергове та найбільш вагоме значення для формування ефективної системи корпоративного управління. Саме ці принципи створюють базову основу відповідальної діяльності підприємства, визначають характер взаємодії компанії із зацікавленими сторонами та формують передумови для сталого розвитку бізнесу. До найбільш важливих і першочергових принципів соціальної відповідальності зазвичай відносять принципи прозорості, підзвітності, дотримання законодавства, етичності ведення бізнесу та орієнтації на інтереси стейкхолдерів [31].

Одним із ключових принципів соціальної відповідальності є *прозорість діяльності підприємства*. Цей принцип передбачає відкритість інформації щодо діяльності компанії, її фінансових результатів, управлінських рішень та реалізації соціальних і екологічних програм. Прозорість сприяє формуванню довіри з боку інвесторів, партнерів, споживачів та суспільства загалом. У межах корпоративного управління цей принцип реалізується через оприлюднення фінансової та нефінансової звітності, проведення незалежного аудиту, відкритість інформації щодо структури власності підприємства та діяльності керівних органів. Відкритість інформації дозволяє підвищити рівень контролю за діяльністю менеджменту та зменшити ризики прийняття неефективних управлінських рішень.

Не менш важливим є *принцип підзвітності*, який передбачає відповідальність керівництва підприємства за результати своєї діяльності перед власниками, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами. У системі корпоративного управління підзвітність забезпечується через функціонування органів контролю, таких як наглядова рада, ревізійні комісії або внутрішній аудит. Реалізація цього принципу сприяє підвищенню дисципліни управління, запобіганню зловживанням з боку керівництва та забезпечує ефективне використання ресурсів підприємства. Підзвітність також формує основу для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень та підвищує рівень довіри до компанії.

Серед першочергових принципів соціальної відповідальності важливе місце посідає *дотримання законодавства*. Діяльність підприємства повинна здійснюватися відповідно до вимог національного та міжнародного законодавства, що регулює господарську, трудову, екологічну та фінансову діяльність. Виконання законодавчих норм є базовою умовою функціонування будь-якого підприємства та запорукою його стабільної діяльності. Дотримання законодавства дозволяє уникнути правових конфліктів, фінансових санкцій і репутаційних втрат, а також забезпечує легітимність діяльності компанії на ринку.

Важливу роль у системі соціальної відповідальності відіграє *принцип етичності ведення бізнесу*. Він передбачає дотримання моральних норм,

Таблиця 8.1 Основні принципи соціальної відповідальності у системі корпоративного управління*

Принципи	Зміст принципу	Прояв у діяльності підприємства	Значення для корпоративного управління
Прозорість	Відкритість інформації щодо діяльності підприємства, його фінансових результатів, управлінських рішень та соціальних ініціатив.	Публікація фінансової та нефінансової звітності, відкритість інформації для інвесторів і партнерів.	Формування довіри до компанії та підвищення її інвестиційної привабливості.
Підзвітність	Відповідальність керівництва за результати діяльності підприємства перед власниками, інвесторами та суспільством.	Звітування менеджменту перед акціонерами, проведення аудиту, контроль діяльності керівництва.	Підвищення ефективності управління та запобігання зловживанням.
Дотримання законодавства	Виконання вимог національного та міжнародного законодавства у сфері господарської діяльності.	Дотримання трудового, екологічного, податкового законодавства.	Зниження правових ризиків та забезпечення стабільності діяльності.
Етичність ведення бізнесу	Дотримання моральних норм, чесності, справедливості та принципів доброчесної конкуренції.	Запровадження кодексу корпоративної етики, антикорупційної політики.	Формування позитивної корпоративної культури.
Орієнтація на інтереси стейкхолдерів	Врахування інтересів усіх зацікавлених сторін у процесі прийняття управлінських рішень.	Діалог із працівниками, клієнтами, громадами та партнерами.	Забезпечення стабільних і довгострокових відносин із партнерами.
Соціальна справедливість	Забезпечення рівних можливостей, недискримінації та справедливого ставлення до працівників.	Рівна оплата праці, підтримка гендерної рівності, соціальний захист персоналу.	Підвищення мотивації персоналу та стабільності колективу.
Екологічна відповідальність	Усвідомлення впливу діяльності підприємства на довкілля та прагнення мінімізувати негативні наслідки.	Впровадження екологічних технологій, скорочення викидів, раціональне використання ресурсів.	Зменшення екологічних ризиків та формування позитивного іміджу.
Орієнтація на сталий розвиток	Поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей діяльності підприємства.	Реалізація програм сталого розвитку, екологічних і соціальних ініціатив.	Забезпечення довгострокової стабільності підприємства.
Добровільність соціальних ініціатив	Готовність підприємства брати участь у соціальних проєктах понад законодавчі вимоги.	Благодійні програми, підтримка освіти, культури та місцевих громад.	Підвищення соціального авторитету компанії.
Партнерство та взаємодія	Співпраця підприємства з органами влади, громадськими організаціями та бізнес-партнерами.	Спільні соціальні проєкти, партнерські програми розвитку регіонів.	Посилення ролі підприємства у соціально-економічному розвитку суспільства.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [31, 21]

чесності, справедливості та добросовісної конкуренції у процесі господарської діяльності. Етична поведінка компанії проявляється у чесних відносинах із партнерами, споживачами та працівниками, відсутності корупційних практик, повазі до прав людини та дотриманні високих стандартів ділової культури. У багатьох підприємствах цей принцип реалізується через розроблення кодексів корпоративної етики, впровадження антикорупційних програм та формування відповідної корпоративної культури.

Ще одним фундаментальним принципом є *орієнтація на інтереси стейкхолдерів*, тобто врахування потреб і очікувань усіх зацікавлених сторін у діяльності підприємства. До таких сторін належать власники, працівники, клієнти, постачальники, інвестори, органи державної влади, місцеві громади та інші суб'єкти, які можуть впливати на діяльність компанії або зазнавати впливу її рішень. У системі корпоративного управління цей принцип передбачає створення механізмів ефективної взаємодії зі стейкхолдерами, зокрема проведення консультацій, опитувань, громадських обговорень, а також врахування їхніх інтересів під час формування стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Всі зазначені принципи формують основу соціально відповідальної діяльності підприємств та забезпечують ефективне функціонування системи корпоративного управління. Їх реалізація сприяє підвищенню рівня довіри до компанії, зміцненню її ділової репутації та створенню умов для довгострокового і стабільного розвитку. Саме тому підприємства, які прагнуть досягти високих результатів у своїй діяльності, дедалі активніше інтегрують ці принципи у свою корпоративну стратегію та управлінські практики.

Після розгляду основних принципів соціальної відповідальності доцільно перейти до аналізу моделей її реалізації у діяльності підприємств. Принципи формують концептуальну основу соціально відповідальної діяльності компанії, однак для їх практичного впровадження необхідні певні організаційні підходи та управлінські механізми. Саме тому в теорії корпоративного управління значну увагу приділяють формуванню моделей соціальної відповідальності, які відображають ступінь інтеграції соціальних, економічних та екологічних аспектів у систему управління підприємством. Моделі соціальної відповідальності дозволяють структуровано представити взаємозв'язок між різними рівнями відповідальності бізнесу перед суспільством та визначити пріоритетні напрями діяльності компанії у цій сфері.

Використання моделей соціальної відповідальності має важливе практичне значення для підприємств, оскільки вони допомагають систематизувати соціально відповідальні ініціативи, визначити їхню роль у стратегічному управлінні та сформувати ефективну політику взаємодії зі стейкхолдерами. Завдяки таким моделям керівництво підприємства отримує можливість оцінити рівень соціальної відповідальності компанії, визначити перспективні напрями її розвитку та інтегрувати соціальні та екологічні аспекти у процес прийняття управлінських рішень. Крім того, моделі соціальної відповідальності сприяють більш чіткому розумінню ролі бізнесу у соціально-економічному розвитку суспільства, оскільки демонструють, що діяльність підприємства не

обмежується лише отриманням прибутку, а охоплює ширший спектр зобов'язань перед працівниками, партнерами, державою та суспільством загалом.

У наукових дослідженнях існує декілька підходів до класифікації моделей соціальної відповідальності, проте однією з найбільш поширених є модель, яка передбачає послідовні рівні відповідальності підприємства. Вона відображає поступове розширення ролі бізнесу у суспільстві: від виконання базових економічних функцій до активної участі у вирішенні соціальних та суспільних проблем. Такий підхід дозволяє розглядати соціальну відповідальність як багаторівневу систему, у якій кожен наступний рівень доповнює попередній та формує більш комплексне розуміння ролі підприємства у соціально-економічному середовищі. На рис. 8.1. відображені модель рівнів соціальної відповідальності підприємства.

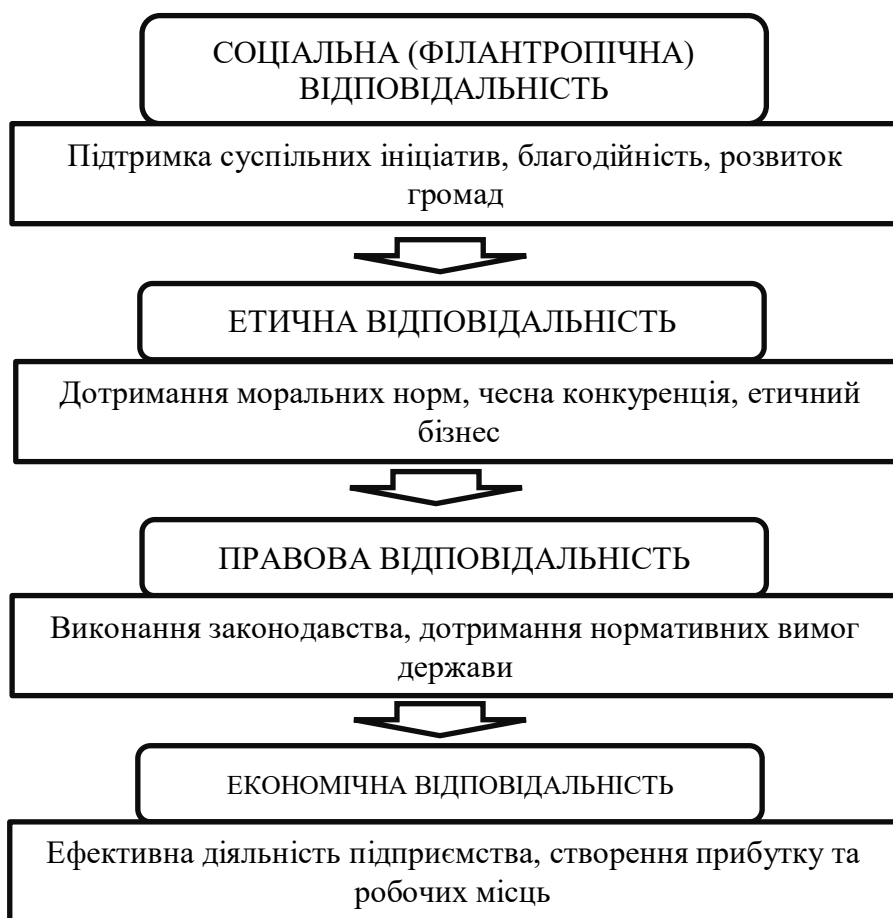


Рис. 8.1. Модель рівнів соціальної відповідальності підприємства*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [69, 32]

Представлена модель демонструє, що основою діяльності підприємства є економічна відповідальність, яка передбачає ефективне функціонування компанії, отримання прибутку, створення робочих місць та забезпечення стабільності господарської діяльності. Наступним рівнем виступає правова відповідальність, що полягає у дотриманні законодавчих норм і правил ведення бізнесу. Третім рівнем є етична відповідальність, яка передбачає дотримання моральних стандартів, чесності та справедливості у взаємовідносинах із партнерами, працівниками та споживачами. Найвищим рівнем виступає

соціальна або філантропічна відповідальність, що проявляється у добровільній участі підприємства у вирішенні соціальних проблем, підтримці освітніх, культурних та благодійних ініціатив. Саме модель рівнів соціальної відповідальності демонструє поступове розширення ролі бізнесу у суспільстві та підкреслює необхідність комплексного підходу до формування системи корпоративного управління, у якій економічні цілі поєднуються із соціальними та етичними принципами діяльності підприємства.

Розгляд моделей соціальної відповідальності дозволяє більш чітко зрозуміти структуру та рівні відповідальності підприємства перед суспільством. Водночас ефективна реалізація таких моделей у практичній діяльності компаній неможлива без урахування інтересів різних груп, які взаємодіють із підприємством або зазнають впливу його діяльності. У системі корпоративного управління ці групи визначаються як зацікавлені сторони, або стейкхолдери. Саме вони формують соціально-економічне середовище функціонування підприємства та значною мірою визначають його можливості для стабільного розвитку. Тому наступним важливим аспектом дослідження соціальної відповідальності є аналіз взаємодії підприємства зі стейкхолдерами, адже врахування їхніх інтересів сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, формуванню довгострокових партнерських відносин і зміцненню довіри до бізнесу з боку суспільства. Для більш наочного розуміння ролі зацікавлених сторін у формуванні соціальної відповідальності підприємства доцільно представити їх взаємодію у вигляді схеми (рис. 8.2.).

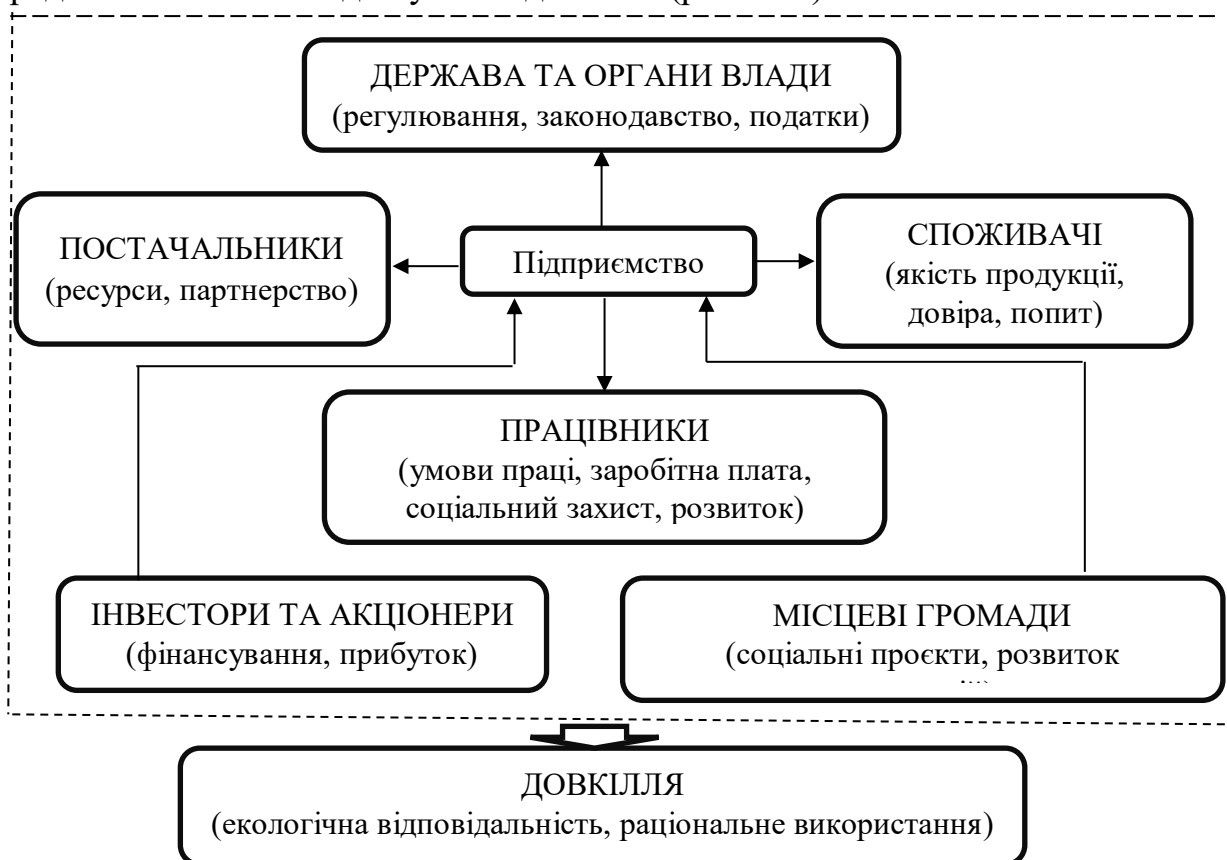


Рис. 8.2. Схема взаємодії стейкхолдерів у системі соціальної відповідальності підприємства*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [129, 110]

Така схема відображає систему зв'язків між підприємством та основними групами стейкхолдерів, які безпосередньо або опосередковано впливають на його діяльність. У межах соціальної відповідальності підприємство повинно враховувати інтереси кожної з цих груп, оскільки саме баланс їхніх потреб сприяє формуванню ефективної системи корпоративного управління та забезпечує стабільний розвиток компанії.

Представлена схема демонструє, що підприємство виступає центральним елементом системи взаємодії, навколо якого формуються відносини з різними групами стейкхолдерів. Кожна з цих груп має власні інтереси та очікування щодо діяльності підприємства. Наприклад, працівники зацікавлені у стабільній зайнятості, гідній оплаті праці та безпечних умовах роботи; споживачі очікують високої якості продукції або послуг; інвестори та акціонери орієнтовані на ефективність діяльності підприємства та отримання прибутку. Водночас держава здійснює регулятивний вплив через систему законодавства та економічної політики, а місцеві громади зацікавлені у розвитку соціальної інфраструктури та підвищенні рівня добробуту населення. Особливе місце у системі соціальної відповідальності посідає також екологічний аспект діяльності підприємства, оскільки будь-яка господарська діяльність пов'язана з використанням природних ресурсів і впливом на довкілля. Тому підприємства повинні прагнути до мінімізації негативного екологічного впливу, впровадження ресурсозберігаючих технологій та реалізації екологічних програм.

Після розгляду взаємодії підприємства зі стейкхолдерами у системі соціальної відповідальності доцільно більш детально зупинитися на рівнях корпоративної соціальної відповідальності. Такий підхід дозволяє структуровано проаналізувати напрями реалізації соціально відповідальної діяльності підприємства та визначити ступінь її інтеграції у систему корпоративного управління. Рівні корпоративної соціальної відповідальності відображають поступове розширення сфери відповідальності бізнесу — від виконання базових економічних функцій до активної участі у вирішенні соціальних і суспільних проблем. Кожен із рівнів характеризує певний напрям діяльності підприємства та демонструє, як компанія поєднує економічні інтереси з потребами суспільства. У науковій літературі найчастіше виділяють три основні рівні корпоративної соціальної відповідальності: базовий (економіко-правовий), організаційно-етичний та соціально-суспільний рівні.

1. Базовий (економіко-правовий) рівень корпоративної соціальної відповідальності є фундаментом функціонування будь-якого підприємства. Він охоплює виконання основних економічних та правових зобов'язань компанії перед державою, працівниками, партнерами та суспільством загалом. На цьому рівні соціальна відповідальність проявляється через забезпечення стабільної господарської діяльності підприємства, створення робочих місць, виплату заробітної плати працівникам, своєчасну сплату податків та дотримання вимог законодавства. Економічна складова цього рівня передбачає ефективне використання ресурсів підприємства, виробництво якісної продукції або надання послуг, а також формування прибутку, який забезпечує подальший розвиток компанії. Отримання прибутку розглядається не лише як основна мета

підприємницької діяльності, але й як важлива умова забезпечення фінансової стабільності підприємства, що дозволяє виконувати соціальні зобов'язання перед працівниками та іншими зацікавленими сторонами.

Правова складова базового рівня полягає у дотриманні підприємством чинного законодавства, що регулює різні аспекти його діяльності. Це стосується трудового, податкового, екологічного, господарського та інших видів законодавства. Виконання правових норм забезпечує легітимність діяльності підприємства, зменшує ризик виникнення конфліктів із державними органами та сприяє формуванню стабільного бізнес-середовища. Базовий рівень корпоративної соціальної відповідальності формує основу для подальшого розвитку соціально відповідальної діяльності підприємства. Без ефективного виконання економічних та правових зобов'язань неможливе повноцінне впровадження більш високих рівнів соціальної відповідальності.

2. Організаційно-етичний рівень корпоративної соціальної відповідальності передбачає впровадження етичних принципів у діяльність підприємства та формування відповідної корпоративної культури. На цьому рівні підприємство не обмежується лише виконанням законодавчих вимог, а прагне діяти відповідно до високих моральних стандартів ведення бізнесу.

Організаційно-етичний рівень соціальної відповідальності проявляється передусім у відповідальному ставленні підприємства до своїх працівників. Це включає створення безпечних і комфортних умов праці, забезпечення гідного рівня оплати праці, надання можливостей для професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу. Важливим аспектом також є формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, дотримання принципів рівності та недискримінації. Крім того, цей рівень охоплює етичні відносини підприємства з партнерами та споживачами. Компанії, що дотримуються принципів організаційно-етичної відповідальності, прагнуть забезпечити чесну конкуренцію, прозорість ведення бізнесу, достовірність інформації про свою продукцію та високу якість товарів і послуг. У багатьох підприємствах для реалізації цього підходу розробляються спеціальні документи, зокрема кодекси корпоративної етики, антикорупційні програми та стандарти відповідальної поведінки працівників.

Важливу роль на цьому рівні відіграє також формування позитивної корпоративної культури, яка ґрунтується на принципах взаємної поваги, відповідальності, відкритості та чесності. Саме корпоративна культура забезпечує поширення соціально відповідальних цінностей на всіх рівнях управління підприємством і сприяє їх закріпленню у повсякденній діяльності компанії. Саме організаційно-етичний рівень соціальної відповідальності спрямований на формування етичних стандартів ведення бізнесу та підвищення якості взаємодії підприємства з працівниками, партнерами та споживачами.

3. Соціально-суспільний рівень корпоративної соціальної відповідальності пов'язаний із добровільною участю підприємства у вирішенні соціальних проблем та розвитку суспільства. На цьому рівні компанія виходить за межі своїх безпосередніх економічних інтересів і активно підтримує соціальні ініціативи, спрямовані на підвищення добробуту населення та розвиток місцевих громад.

Соціально-суспільний рівень соціальної відповідальності може проявлятися у різних формах. Однією з них є реалізація соціальних програм і благодійних проєктів, спрямованих на підтримку освіти, культури, спорту, охорони здоров'я та інших важливих сфер суспільного життя. Підприємства можуть надавати фінансову допомогу освітнім закладам, підтримувати культурні заходи, брати участь у благодійних акціях або сприяти розвитку соціальної інфраструктури регіонів. Іншим важливим напрямом цього рівня є екологічна відповідальність підприємств. Вона передбачає впровадження екологічно безпечних технологій, раціональне використання природних ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля та реалізацію природоохоронних програм. Екологічна діяльність підприємств сприяє збереженню природного середовища та формуванню відповідального ставлення до використання природних ресурсів. Крім того, соціально-суспільний рівень соціальної відповідальності передбачає активну взаємодію підприємства з місцевими громадами. Підприємства можуть брати участь у розвитку інфраструктури регіону, підтримувати соціальні проєкти, сприяти створенню нових робочих місць та підвищенню рівня життя населення. Така діяльність дозволяє зміцнити взаємовідносини між бізнесом і суспільством, а також формує позитивний імідж компанії [140].

Підсумовуючи розгляд соціальної відповідальності у системі корпоративного управління, можна зробити кілька ключових висновків. Соціальна відповідальність є невід'ємною складовою сучасного корпоративного управління, оскільки вона визначає характер взаємодії підприємства із зацікавленими сторонами, формує корпоративну культуру та забезпечує довгострокову стабільність бізнесу. Основні принципи соціальної відповідальності, а саме прозорість, підзвітність, дотримання законодавства, етичність ведення бізнесу та орієнтація на інтереси стейкхолдерів виступають фундаментом, на якому будуються всі подальші управлінські рішення та соціально відповідальні ініціативи. Розгляд моделей і рівнів соціальної відповідальності дозволяє структурувати її реалізацію у практичній діяльності підприємства. Базовий економіко-правовий рівень забезпечує фундамент для стабільної економічної діяльності та виконання законодавчих зобов'язань. Організаційно-етичний рівень спрямований на формування моральних стандартів і корпоративної культури, що підвищує ефективність взаємодії з працівниками, партнерами та споживачами. Соціально-суспільний рівень передбачає добровільну участь підприємства у розвитку суспільства, підтримку соціальних та екологічних ініціатив і зміцнення довіри з боку громади та суспільства загалом.

Отже, соціальна відповідальність підприємства є ключовим механізмом інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів у корпоративне управління. Її ефективна реалізація забезпечує зміцнення репутації компанії, підвищує мотивацію персоналу, формує довгострокові партнерські відносини зі стейкхолдерами та сприяє сталому розвитку підприємства і суспільства в цілому. Соціальна відповідальність стає не лише етичним обов'язком бізнесу, а й стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільності підприємства у сучасних умовах.

2.8.2. Інструменти соціально відповідальної політики підприємства

Соціально відповідальна політика підприємства сьогодні є не просто елементом корпоративної культури, а стратегічним напрямом управління, який дозволяє інтегрувати економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності у повсякденну практику бізнесу. Розвиток глобальної економіки, підвищення вимог до прозорості діяльності компаній, зростання ролі стейкхолдерів та активізація громадських ініціатив сприяють формуванню комплексного підходу до реалізації соціальної відповідальності. В умовах сучасного бізнес-середовища підприємства дедалі частіше оцінюють ефективність своєї діяльності не лише через фінансові показники, а й за рівнем соціальної та екологічної відповідальності, що дозволяє забезпечити довгострокову стійкість і конкурентоспроможність компанії.

Інструменти соціально відповідальної політики підприємства виконують функцію практичних механізмів реалізації принципів КСВ, дозволяючи компанії впливати на внутрішні та зовнішні аспекти діяльності. Вони забезпечують систематизацію соціально відповідальних ініціатив, визначають пріоритети та напрями реалізації, а також створюють умови для ефективної взаємодії з усіма групами стейкхолдерів. Інструменти КСВ допомагають підприємству формувати позитивний імідж на ринку, зміцнювати довіру споживачів і партнерів, підвищувати мотивацію та лояльність персоналу, а також забезпечувати відповідність міжнародним стандартам та рекомендаціям щодо сталого розвитку.

Особливого значення набуває внутрішня соціально відповідальна політика, яка спрямована на оптимізацію управлінських процесів і створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі. До цього належить впровадження програм професійного розвитку працівників, забезпечення безпечних і комфортних умов праці, справедлива система оплати та стимулювання персоналу, підтримка рівних можливостей та недискримінації. Внутрішні інструменти дозволяють формувати корпоративну культуру, де соціально відповідальна поведінка є нормою для всіх рівнів управління, а працівники розглядаються як ключові партнери у реалізації стратегічних завдань підприємства.

Зовнішні інструменти соціально відповідальної політики спрямовані на взаємодію з державними органами, громадськими організаціями, партнерами та місцевими громадами. До них належать підтримка соціальних, освітніх та культурних програм, реалізація екологічних ініціатив, благодійні проєкти, партнерство у розвитку регіональної інфраструктури. Такі заходи дозволяють підприємству демонструвати відповідальний підхід до суспільних проблем, зміцнювати свою репутацію та підвищувати рівень соціальної довіри. Важливо, що ефективна реалізація зовнішніх інструментів потребує стратегічного планування, моніторингу та оцінки результатів соціальних ініціатив, що забезпечує їхню сталість та системність.

Сучасні підприємства також активно використовують інформаційні та комунікаційні інструменти КСВ, які забезпечують прозорість діяльності та відкритість інформації для всіх стейкхолдерів. Публікація фінансової та

нефінансової звітності, розробка корпоративних вебпорталів і соціальних платформ, регулярне інформування про соціальні та екологічні програми сприяють формуванню довіри до компанії, підвищують рівень залученості партнерів і громадськості, а також створюють можливості для отримання зворотного зв'язку та вдосконалення соціально відповідальних ініціатив.

Соціально відповідальна політика підприємства реалізується через комплекс інструментів, які дозволяють інтегрувати принципи корпоративної соціальної відповідальності у щоденну діяльність компанії. Ці інструменти можна класифікувати за трьома напрямками: внутрішні (орієнтовані на працівників та корпоративну культуру), зовнішні (орієнтовані на громаду, партнерів і суспільство), інформаційні (забезпечують прозорість та комунікацію).

1. Внутрішні інструменти соціально відповідальної політики підприємства – це комплекс заходів та механізмів, спрямованих на формування сприятливих умов для працівників, розвиток корпоративної культури та забезпечення етичних стандартів всередині компанії. Вони забезпечують дотримання прав і інтересів персоналу, стимулюють його професійне зростання, мотивують до досягнення високих результатів та підвищують рівень задоволеності роботою. Іншими словами, внутрішні інструменти спрямовані на підтримку людського капіталу та ефективну організацію внутрішніх процесів підприємства, що є ключовим аспектом соціально відповідального корпоративного управління. Вони включають:

- програми професійного розвитку і навчання – курси підвищення кваліфікації, тренінги, стажування, навчальні платформи;
- система мотивації та стимулювання – бонуси, премії, участь у прибутку, соціальні пакети, страхування;
- забезпечення безпечних та комфортних умов праці – охорона здоров'я, ергономіка робочих місць, заходи з охорони праці;
- політика рівних можливостей та недискримінації – гендерна рівність, інклюзія, недопущення дискримінації за віком, національністю чи іншими ознаками.

Внутрішні інструменти соціально відповідальної політики варто систематизувати у вигляді таблиці, яка відображає основні напрями, конкретні заходи та їх значення для ефективного функціонування підприємства (табл. 8.2). Саме внутрішні інструменти соціально відповідальної політики підприємства забезпечують комплексний підхід до підтримки та розвитку персоналу, формування корпоративної культури та впровадження етичних стандартів. Їх ефективне застосування сприяє підвищенню мотивації працівників, зміцненню лояльності до компанії та створенню стабільного та гармонійного робочого середовища, що є ключовим чинником успішного функціонування підприємства. Внутрішні інструменти соціально відповідальної політики не лише підтримують добробут працівників, а й підвищують конкурентоспроможність підприємства. Вони формують основу довгострокової стабільності компанії та сприяють зміцненню її позитивного іміджу серед стейкхолдерів [59].

Таблиця 8.2 Внутрішні інструменти соціально відповідальної політики підприємства*

Інструменти	Напрямок реалізації	Практичні заходи та прояви у діяльності підприємства
Професійний розвиток та навчання	Підвищення кваліфікації та компетенцій персоналу.	Організація внутрішніх і зовнішніх тренінгів, семінарів, вебінарів; участь у конференціях; наставництво; програми стажування та перекваліфікації; доступ до онлайн-курсів і платформ e-learning.
Система мотивації та стимулювання персоналу	Фінансове та нефінансове заохочення.	Встановлення премій і бонусів за досягнення KPI; матеріальні винагороди за інновації; соціальні пакети (страхування, оплата медичних послуг); нематеріальні заохочення (похвала, грамоти, нагороди); програми корпоративного волонтерства.
Безпечні та комфортні умови праці	Забезпечення фізичного та психологічного комфорту.	Впровадження охорони праці та техніки безпеки; ергономічне обладнання робочих місць; медичні огляди та консультації; психологічна підтримка, тренінги зі стрес-менеджменту; забезпечення гнучкого графіка та дистанційної роботи.
Рівність, інклюзія та недискримінація	Справедливе ставлення до всіх категорій працівників.	Програми гендерної рівності; політика недискримінації за віком, расою, релігією, статтю; створення інклюзивного середовища; підтримка працівників з особливими потребами; регулярні опитування щодо корпоративного клімату.
Корпоративна культура та цінності	Формування етичних норм та соціально відповідальної поведінки.	Розробка та впровадження кодексу корпоративної етики; регулярні внутрішні комунікації щодо цінностей компанії; навчання керівників лідерству та етичним принципам; заходи з формування командного духу та корпоративної ідентичності.
Внутрішні соціальні програми	Підтримка працівників та зміцнення колективу.	Організація спортивних, культурних та освітніх заходів; корпоративні свята та конкурси; благодійні ініціативи серед співробітників; програми волонтерства та соціальної відповідальності всередині компанії.
Механізми участі працівників у прийнятті рішень	Підвищення залученості та відповідальності.	Проведення опитувань, фокус-груп та зборів; створення комітетів та рад працівників; врахування пропозицій персоналу при розробці стратегій; програми «ідей та інновацій».

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [96, 59]

2. Зовнішні інструменти соціально відповідальної політики підприємства – це заходи та механізми, спрямовані на взаємодію компанії з зовнішнім середовищем, включаючи клієнтів, партнерів, постачальників, державні органи, місцеві громади та суспільство загалом. Вони забезпечують формування позитивного іміджу підприємства, підвищення його довіри серед

стейкхолдерів та активну участь у соціально-економічному та екологічному розвитку регіонів і суспільства. Їх характерними рисами є:

- орієнтація на взаємодію з різними групами стейкхолдерів поза межами підприємства;
- акцент на довгострокові партнерські відносини та створення додаткової соціальної та економічної цінності для суспільства;
- вони включають добровільні ініціативи та програми, що виходять за рамки законодавчих вимог;
- завдяки ним підвищують репутаційний капітал компанії та формують її соціальний авторитет;
- можуть мати як фінансовий, так і нефінансовий характер (благодійність, екологічні проекти, освітні ініціативи тощо)

Серед основних зовнішніх інструментів виділяють наступні:

1. *Соціальні та благодійні програми*, спрямовані на підтримку освіти, культури, спорту та соціальних ініціатив у регіонах присутності компанії. Вони реалізуються через фінансування шкіл, лікарень, культурних заходів, організацію благодійних акцій та підтримку громадських організацій. Такі заходи покращують імідж підприємства, зміцнюють взаємодію з громадою та формують довіру суспільства.

2. *Екологічні ініціативи та програми сталого розвитку* – вони передбачають мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище та раціональне використання ресурсів. Зокрема, підприємства впроваджують екологічно чисті технології, утилізують відходи, зменшують викиди та беруть участь у зелених ініціативах, отримуючи сертифікації за міжнародними екостандартами. Це сприяє збереженню природних ресурсів, зміцненню екологічної репутації компанії та відповідності принципам сталого розвитку.

3. *Взаємодія з партнерами, постачальниками та клієнтами*, що передбачає формування прозорих та етичних відносин у зовнішньоекономічній діяльності. Практично це реалізується через впровадження етичних кодексів для постачальників, прозору інформаційну політику щодо продуктів і послуг, а також програми лояльності та соціально відповідального маркетингу. Використання таких заходів зміцнює ділові партнерства, підвищує довіру споживачів та партнерів і підсилює конкурентоспроможність компанії.

Саме зовнішні інструменти соціально відповідальної політики підприємства дозволяють інтегрувати соціальні, екологічні та етичні аспекти у взаємодію з зовнішнім середовищем, підвищуючи репутаційний капітал компанії та зміцнюючи її позиції на ринку. Вони формують довгострокові партнерські відносини, сприяють розвитку регіонів і громад та забезпечують гармонізацію інтересів бізнесу і суспільства [31].

3. Інформаційні інструменти соціально відповідальної політики підприємства – це механізми та засоби передачі, поширення та комунікації інформації про діяльність компанії, її соціальні, екологічні та етичні ініціативи, а також взаємодію з різними групами стейкхолдерів. Вони дозволяють підприємству прозоро демонструвати свою соціальну відповідальність,

формувати довіру та зміцнювати позитивний імідж на ринку. Основними завданнями цих інструментів є наступні:

1. Забезпечення прозорості діяльності підприємства для зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів.
2. Підвищення довіри інвесторів, клієнтів, працівників та громади.
3. Сприяння формуванню позитивного корпоративного іміджу та підвищенню репутаційного капіталу.
4. Надають можливість систематизувати та ефективно презентувати інформацію про соціальні та екологічні програми.
5. Сприяють ефективній комунікації з різними аудиторіями та залученню їх до соціально відповідальної діяльності підприємства.

Для наочного та структурованого уявлення основних інформаційних інструментів соціально відповідальної політики підприємства доцільно представити їх у вигляді таблиці, де буде зазначено назву інструменту, його зміст і практичне застосування, а також значення для корпоративного управління (табл. 8.3). Такий підхід дозволяє систематизувати інформацію та чітко продемонструвати роль кожного інструменту у забезпеченні прозорості, комунікації та довіри зі стейкхолдерами.

Таблиця 8.3 Основні інформаційні інструменти соціально відповідальної політики підприємства*

Інструменти	Зміст і характеристика	Практичне застосування та значення
Звіти та публікації	Публікація фінансових і нефінансових звітів, ESG-звітів, звітів з КСВ.	Підвищують прозорість діяльності, зміцнюють довіру інвесторів і партнерів, демонструють соціальну та екологічну відповідальність.
Прес-релізи та новини	Інформування громадськості про досягнення компанії та соціальні ініціативи.	Поширення через ЗМІ, сайти та соціальні мережі; формує позитивний імідж компанії та підвищує обізнаність суспільства.
Веб-платформи та корпоративні портали	Використання сайтів та внутрішніх порталів для комунікації з працівниками, клієнтами, партнерами.	Забезпечують доступність інформації про політику, програми КСВ та етичні стандарти; підвищують залученість і обізнаність стейкхолдерів.
Соціальні мережі та цифрові комунікації	Інтерактивна взаємодія з аудиторією через онлайн-канали.	Підвищують залученість, дозволяють оперативно інформувати про соціальні та екологічні проекти, зміцнюють бренд компанії.
Корпоративні конференції та семінари	Проведення відкритих заходів для презентації програм та обміну досвідом.	Забезпечують прозорість діяльності, формують експертний імідж компанії та сприяють налагодженню партнерських зв'язків.
Інформаційні кампанії	Масштабне поширення даних про соціальні та екологічні ініціативи.	Рекламні кампанії, відеоролики, брошури, плакати; формують корпоративні цінності та залучають громадськість.
Звіти з оцінки впливу	Аналіз і демонстрація ефекту соціальних і екологічних проєктів.	Допомагають обґрунтувати ефективність КСВ, підтримують стратегічне планування та прийняття управлінських рішень.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [31, 12]

Інформаційні інструменти соціально відповідальної політики підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні прозорості, комунікації та довіри між компанією та її стейкхолдерами. Завдяки звітам, корпоративним платформам, соціальним мережам та інформаційним кампаніям підприємство має змогу систематизовано демонструвати свої соціальні та екологічні ініціативи, підвищувати обізнаність аудиторії та формувати позитивний імідж. Ефективне використання таких інструментів сприяє зміцненню корпоративної репутації, залученню партнерів та клієнтів, а також підтримує довгострокову стабільність і стійкий розвиток підприємства.

Інструменти соціально відповідальної політики підприємства можна класифікувати за різними ознаками, що дозволяє систематизувати їхнє застосування та оцінити ефективність реалізації соціальної відповідальності. Одним із основних підходів є розподіл інструментів за характером впливу. За цим критерієм виділяють примусові та добровільні інструменти.

Примусові інструменти передбачають обов'язкове виконання вимог законодавства та нормативних актів, що регулюють діяльність компанії. Вони забезпечують легітимність функціонування підприємства та зменшують юридичні і репутаційні ризики. До таких інструментів належать дотримання трудового законодавства, виконання податкових та фінансових зобов'язань, дотримання екологічних норм і стандартів, а також забезпечення безпеки продукції та захисту прав споживачів.

Добровільні інструменти формуються понад обов'язкові вимоги і відображають власну ініціативу підприємства щодо реалізації соціально значущих програм. До них належать впровадження соціальних проєктів, благодійність, корпоративне волонтерство, екологічні ініціативи, програми розвитку персоналу та навчання. Добровільні заходи дозволяють підприємству формувати позитивний імідж, підвищувати довіру стейкхолдерів і створювати стратегічні конкурентні переваги на ринку.

Другим важливим підходом є класифікація інструментів за часовим горизонтом. Так, *короткострокові інструменти* спрямовані на оперативне досягнення соціально значущих результатів і реалізуються протягом обмеженого періоду. До них відносяться тимчасові акції, підтримка культурних або спортивних заходів, організація тематичних днів корпоративної відповідальності. Вони дозволяють швидко реагувати на актуальні соціальні потреби та формувати позитивний імідж підприємства.

Довгострокові інструменти передбачають системну реалізацію соціально відповідальних ініціатив, які забезпечують сталий вплив на суспільство і розвиток підприємства. До них належать стійкі програми розвитку персоналу, екологічні стратегії та програми сталого розвитку, інтеграція соціальної відповідальності у корпоративну стратегію та бізнес-процеси, а також довгострокові партнерства з місцевими громадами та соціальними інституціями. Такі інструменти формують системний вплив підприємства, зміцнюють його репутацію та забезпечують довгострокову ефективність корпоративного управління.

Для ефективної реалізації соціально відповідальної політики підприємства важливо не лише визначити інструменти та напрями діяльності, а й розробити чіткі механізми їх впровадження. Саме механізми забезпечують послідовну інтеграцію соціальних, економічних та екологічних аспектів у повсякденні процеси управління, створюють умови для залучення персоналу та стейкхолдерів, а також дозволяють оцінювати ефективність і результативність реалізованих програм. Вони формують організаційно-структурну основу соціальної відповідальності, визначають послідовність дій і відповідальність різних підрозділів, а також встановлюють стандарти контролю та звітності. Розгляд механізмів впровадження інструментів соціально відповідальної політики є логічним продовженням аналізу внутрішніх, зовнішніх та інформаційних інструментів, оскільки саме завдяки цим механізмам задекларовані цілі перетворюються на конкретні управлінські практики та соціально значущі результати.

Для більшої наочності реалізації механізмів соціальної політики можна виділити кілька основних напрямів (рис. 8.3.):

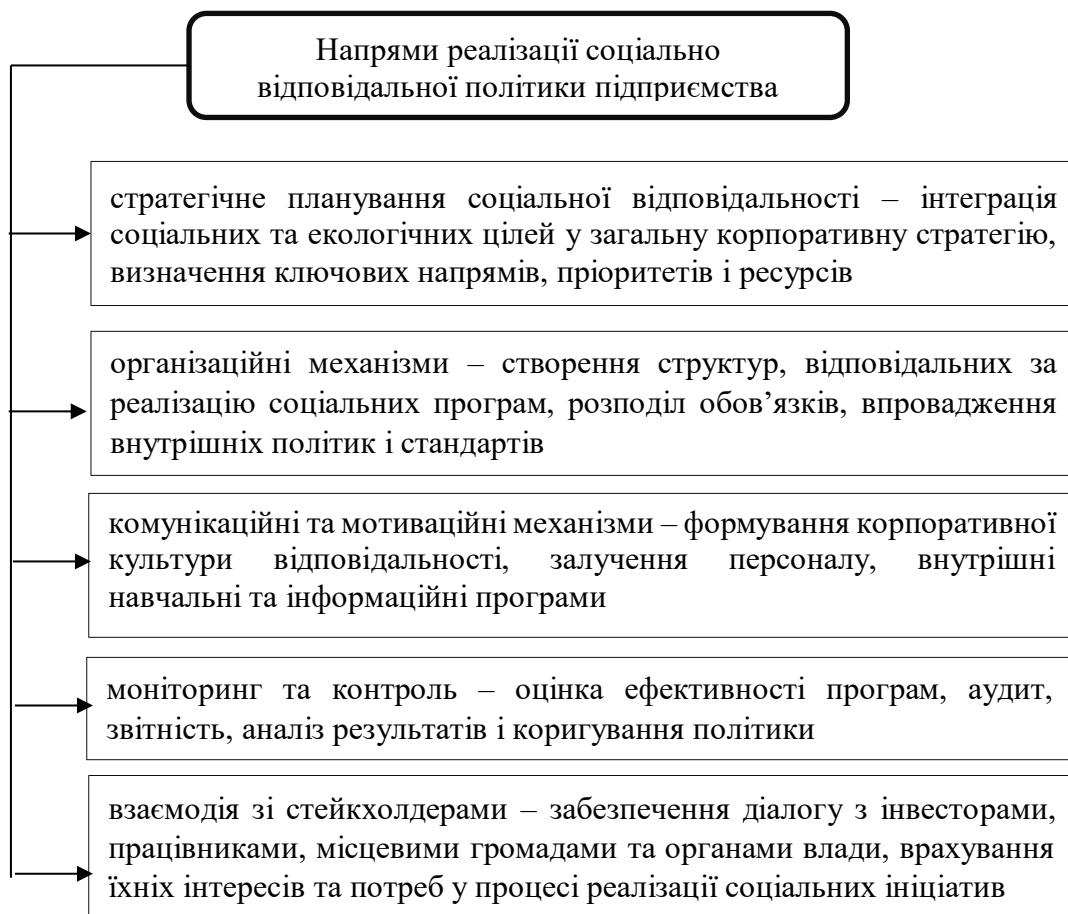


Рис. 8.3. Основні напрями реалізації соціально відповідальної політики підприємства*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [26]

Одним із ключових механізмів є *корпоративна стратегія соціальної відповідальності*, яка визначає пріоритети діяльності підприємства, напрями реалізації соціальних ініціатив та їх інтеграцію у загальні бізнес-процеси. Стратегія формує основу для прийняття управлінських рішень і забезпечує

сталість соціально відповідальної політики. Вона включає аналіз потреб стейкхолдерів, визначення цільових груп, встановлення ключових показників ефективності соціальних програм, а також планування ресурсів для реалізації цих ініціатив. Корпоративна стратегія дозволяє підприємству забезпечити узгодженість між економічними, соціальними та екологічними цілями, а також систематизувати діяльність щодо виконання добровільних і обов'язкових соціальних зобов'язань.

Не менш важливим механізмом є *організаційна структура та внутрішні процеси*, які забезпечують координацію діяльності відповідальних підрозділів і визначають розподіл ролей та повноважень. Для ефективного впровадження соціально відповідальних практик підприємства створюють спеціалізовані відділи корпоративної соціальної відповідальності, комітети з етики та сталого розвитку або інтегрують відповідальні функції у існуючі управлінські структури. Така організаційна підтримка дозволяє систематично контролювати реалізацію соціальних програм, проводити аудит результатів і коригувати стратегію відповідно до нових потреб стейкхолдерів та змін у зовнішньому середовищі.

Серед ефективних механізмів впровадження важливе місце займають *внутрішні комунікаційні та мотиваційні інструменти*, які забезпечують залученість персоналу та сприяють формуванню корпоративної культури соціальної відповідальності. Працівники є ключовими виконавцями соціально відповідальних ініціатив, тому їхня мотивація, розуміння цілей компанії та підтримка корпоративних цінностей відіграють визначальну роль у досягненні результатів. До таких механізмів належать тренінги та навчальні програми з етичних стандартів і корпоративної культури, внутрішні інформаційні кампанії щодо соціальних проєктів, впровадження систем заохочень за участь у волонтерських ініціативах та оцінка соціальної активності працівників у рамках системи управління персоналом. Внутрішні комунікації допомагають не лише донести до співробітників цілі соціальної політики, але й формують атмосферу відповідальності та зацікавленості у досягненні загального результату.

Контроль та оцінка ефективності є ще одним фундаментальним механізмом впровадження інструментів соціально відповідальної політики. Для цього підприємства застосовують різноманітні методи моніторингу та аудиту реалізації соціальних ініціатив, оцінюють досягнення цільових показників і співвідносять результати з корпоративною стратегією. Контроль включає регулярний збір даних, аналіз результатів соціальних програм, проведення внутрішніх та зовнішніх аудитів, а також оцінку впливу діяльності підприємства на стейкхолдерів та суспільство загалом. Ефективний контроль дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати механізми реалізації соціальної політики, що підвищує її результативність і зміцнює довіру стейкхолдерів.

Особливу увагу слід приділити *взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами* як механізму впровадження соціально відповідальних інструментів. Це включає співпрацю з місцевими громадами, державними органами, громадськими організаціями та бізнес-партнерами. Зовнішня взаємодія дозволяє підприємству ефективно реалізовувати соціальні ініціативи, враховувати очікування та потреби громади, підвищувати репутацію та формувати позитивний імідж.

Механізми зовнішньої взаємодії включають проведення публічних консультацій, відкритих форумів, круглих столів, партнерських проєктів, благодійних програм і спільних ініціатив з екологічного захисту та розвитку освіти.

Завдяки механізмам впровадження інструментів соціально відповідальної політики підприємства формують цілісну систему, яка забезпечує ефективну реалізацію стратегічних, організаційних і комунікаційних рішень. Вони дозволяють підприємству не лише виконувати обов'язкові вимоги законодавства, але й реалізовувати добровільні соціальні ініціативи, що підвищують репутацію компанії, зміцнюють довіру стейкхолдерів та сприяють сталому розвитку бізнесу. Ефективне застосування механізмів потребує системного підходу та інтеграції всіх рівнів управління, що дозволяє забезпечити узгодженість між економічними, соціальними та екологічними цілями підприємства. Впровадження механізмів соціально відповідальної політики формує основу для сталого розвитку компанії та створює передумови для довгострокових конкурентних переваг.

Отже, вивчення інструментів соціально відповідальної політики підприємства дозволяє зробити висновок про комплексний та багаторівневий характер реалізації соціальної відповідальності в сучасному бізнесі. Внутрішні інструменти, спрямовані на формування корпоративної культури, мотивацію персоналу, розвиток професійних компетенцій та створення безпечних умов праці, забезпечують ефективну взаємодію підприємства з його працівниками та формують базу для сталого розвитку компанії зсередини. Зовнішні інструменти, що охоплюють взаємодію з громадськістю, партнерами, державними органами та місцевими громадами, дозволяють підприємству брати активну участь у соціально-економічному розвитку регіонів, реалізовувати благодійні та екологічні проєкти, підвищувати довіру суспільства і формувати позитивний імідж бренду. Інформаційні інструменти відіграють важливу роль у забезпеченні прозорості та відкритості діяльності компанії, систематизації звітності, поширенні результатів соціально відповідальних ініціатив та ефективній комунікації зі стейкхолдерами. Крім того, класифікація інструментів за характером впливу дозволяє чітко визначити межі обов'язкової відповідності законодавству та додаткові ініціативи, спрямовані на розвиток громади і підвищення соціальної значущості бізнесу. Поділ за часовим горизонтом дає змогу поєднувати оперативні соціальні заходи з системними стратегічними програмами, що забезпечує сталість і прогнозованість впливу на внутрішніх і зовнішніх учасників. Важливим аспектом є наявність механізмів впровадження інструментів, які регламентують організаційні процеси, розподіл відповідальності, контроль за реалізацією та оцінку результативності соціально відповідальної політики. У сукупності всі ці інструменти створюють ефективну систему корпоративної соціальної відповідальності, що дозволяє підприємствам інтегрувати економічні, соціальні та екологічні цілі, підвищувати мотивацію працівників, формувати довгострокові партнерські відносини зі стейкхолдерами, зміцнювати репутацію і конкурентні позиції на ринку.

2.8.3. Соціальне підприємництво як нова форма інституціонального забезпечення соціальної відповідальності

Соціальна відповідальність підприємства поступово перетворюється на ключовий аспект сучасного управління, що визначає взаємодію бізнесу із суспільством, державою та довкіллям. Традиційні моделі підприємництва, зосереджені виключно на максимізації прибутку, дедалі частіше демонструють обмежену здатність реагувати на соціальні та екологічні виклики. Потреба у нових формах організації економічної діяльності, здатних поєднувати комерційні цілі з соціальною місією, зумовила розвиток концепції соціального підприємництва, тобто бізнес-моделі, яка орієнтована на створення суспільного блага паралельно з економічним результатом.

Соціальне підприємництво виступає своєрідним мостом між ринковими механізмами та соціальними потребами, інтегруючи бізнес-логіку із прагненням вирішувати соціально значущі проблеми. На відміну від класичного комерційного підприємництва, де головним критерієм ефективності є фінансовий результат, соціальні підприємства керуються концепцією «подвійного ефекту», поєднуючи економічну доцільність із соціальною користю. Вони реалізують заходи, спрямовані на покращення якості життя громад, створення робочих місць для соціально вразливих груп, забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я та екологічної безпеки.

Особливість соціального підприємництва полягає у поєднанні комерційного підходу із соціальною місією, що дозволяє підприємствам бути фінансово самодостатніми та водночас створювати позитивний вплив на суспільство. Використання ринкових механізмів для досягнення соціальних цілей забезпечує сталість та незалежність таких організацій, роблячи їх менш залежними від грантової чи благодійної підтримки. Завдяки цьому соціальні підприємства здатні розробляти інноваційні продукти, послуги та процеси, що вирішують комплексні соціальні проблеми й сприяють розвитку місцевих громад.

Соціальне підприємництво також слугує важливим інституційним механізмом забезпечення соціальної відповідальності, оскільки воно формує нові моделі взаємодії бізнесу, держави та громадянського суспільства. Підприємства такого типу активно залучають до своєї діяльності громадські організації, місцеві громади, благодійні фонди та державні структури, створюючи партнерські мережі для вирішення соціально-економічних викликів. Це дозволяє ефективно мобілізувати ресурси та інтегрувати соціальні ініціативи у бізнес-процеси, підвищуючи їх результативність та вплив на суспільство. Додатковим аспектом соціального підприємництва є його фокус на довгостроковому соціальному ефекті, що відрізняє його від разових благодійних проєктів чи корпоративних акцій. Соціальні підприємства прагнуть системно впливати на соціальне середовище, створювати сталі програми розвитку, навчання, зайнятості та екологічного управління. Цей підхід дозволяє формувати соціально-економічні переваги для конкретних груп населення і водночас зміцнює репутацію та конкурентні позиції підприємства на ринку.

Історичний контекст виникнення соціального підприємництва пов'язаний із поступовою трансформацією суспільних і економічних систем, коли традиційні

механізми державного забезпечення соціальних потреб виявилися недостатніми для вирішення комплексних соціальних проблем. Уже на початку XIX століття у багатьох країнах Європи зростали соціальні ініціативи, спрямовані на поліпшення умов життя робітничих класів, охорону здоров'я, освіту та розвиток громадських організацій. Ці початкові форми соціального підприємництва поєднували елементи благодійності та економічної діяльності, часто на рівні локальних ініціатив або кооперативів, і заклали основу для подальшого формування сучасних соціальних підприємств.

У XX столітті спостерігалася активізація соціальних ініціатив у відповідь на масштабні соціальні кризи, економічні депресії та військові потрясіння. В умовах відновлення економіки після Другої світової війни значна частина заходів соціальної підтримки здійснювалася державними структурами, однак практика показала, що державні програми не завжди можуть гнучко реагувати на локальні потреби громади або швидко впроваджувати інноваційні рішення. Саме це стимулювало розвиток приватних та громадських ініціатив, які поєднували соціальну місію з економічною ефективністю, створюючи передумови для формування концепції соціального підприємництва.

У другій половині XX століття з розвитком глобалізації та міжнародних ринків з'явилася потреба у нових моделях соціальної відповідальності. У країнах Західної Європи та США соціальне підприємництво почало розвиватися як окремий інституційний феномен, що поєднував підприємницьку діяльність із вирішенням соціальних проблем. Це включало створення кооперативів, неприбуткових організацій, підприємств з соціальною місією та програм корпоративної соціальної відповідальності, які мали на меті не лише отримання прибутку, а й поліпшення соціальних умов для вразливих груп населення.

Особливе значення для розвитку соціального підприємництва мала поява міжнародних організацій та ініціатив, спрямованих на підтримку соціальної економіки та сталого розвитку. Програми Організації Об'єднаних Націй, Світового банку, Європейського Союзу та інших інституцій створювали фінансові, освітні та нормативні механізми підтримки соціальних підприємств. Це дозволило формалізувати поняття соціального підприємництва, встановити стандарти діяльності та інтегрувати його у глобальні економічні процеси.

Сьогодні соціальне підприємництво розглядається як ефективний інструмент інституціонального забезпечення соціальної відповідальності, що здатен компенсувати прогалини державної політики та благодійної діяльності, інтегруючи соціальні, екологічні та економічні цілі. Воно поєднує у собі комерційну ефективність із соціальною місією, забезпечуючи сталий вплив на громади та підвищуючи рівень соціальної справедливості. Передумовами його виникнення стали соціальні виклики, економічна необхідність пошуку нових моделей бізнесу, зростання уваги до сталого розвитку та глобалізація, які формували середовище для інноваційних підходів до вирішення суспільних проблем. Саме розуміння історичних передумов дозволяє оцінити соціальну значущість соціального підприємництва та його роль у сучасних економічних та соціальних системах, а також підкреслити важливість функцій і моделей соціальних підприємств, які будуть розглянуті далі.

Соціальне підприємництво є особливою формою підприємницької діяльності, що поєднує економічні цілі з вирішенням соціальних і екологічних проблем. Його головна відмінність від традиційного бізнесу полягає у пріоритетності соціальної місії над максимізацією прибутку: підприємство не лише виробляє товари або надає послуги, але й прагне створити позитивний соціальний вплив, поліпшити добробут певних груп населення або розв'язати системні проблеми у громаді. Таке поєднання комерційної ефективності та соціальної цінності визначає соціальне підприємництво як інституціональний механізм забезпечення соціальної відповідальності у суспільстві.

Сутність соціального підприємництва проявляється у кількох ключових аспектах.

1. Соціальна місія, яка є ядром діяльності підприємства та визначає його стратегічні пріоритети. Місія може стосуватися підтримки вразливих груп населення, розвитку освіти, охорони здоров'я, екології, інтеграції людей з особливими потребами у робоче середовище тощо.

2. Соціальні підприємства функціонують у рамках ринкової економіки, генеруючи доходи через виробництво товарів або надання послуг, але ці доходи, як правило, реінвестуються у реалізацію соціальної місії або розвиток підприємства, а не повністю спрямовуються на розподіл прибутку між власниками.

3. Сутність соціального підприємництва включає інноваційний підхід до вирішення соціальних проблем. Соціальні підприємці застосовують новітні методи та технології, розробляють нестандартні бізнес-моделі, інтегрують комерційні та соціальні інструменти для досягнення максимального ефекту. Вони часто працюють у тісному контакті з громадами, державними органами та громадськими організаціями, що дозволяє оперативно реагувати на потреби суспільства та адаптувати бізнес-моделі до локальних умов.

4. Системність і сталий вплив соціального підприємництва. Такі підприємства не обмежуються одноразовими благодійними ініціативами, а створюють довгострокові програми, що забезпечують сталі результати для цільових груп. Вони здатні поєднувати економічну життєздатність і соціальну результативність, демонструючи, що підприємництво може бути не лише прибутковим, а й соціально значущим [121].

Загалом сутність соціального підприємництва полягає у формуванні нового типу бізнес-організації, де економічна діяльність є інструментом досягнення соціальних цілей, а не самоцілью. Воно створює механізми інституційної підтримки соціальної відповідальності, сприяє інтеграції соціальних та економічних інтересів, формує модель сталого розвитку та демонструє потенціал бізнесу як чинника позитивних змін у суспільстві.

Особливості соціального підприємництва визначають його відмінність від традиційних бізнес-моделей та підкреслюють унікальну роль у поєднанні економічних і соціальних цілей. Щоб наочно продемонструвати ключові характеристики соціальних підприємств та їх практичне значення, доцільно представити їх у вигляді табл. 8.4, де виділено основні особливості, їх зміст і прояви у діяльності підприємства.

Таблиця 8.4 Особливості соціального підприємництва та їх практичне значення*

Особливість	Характерні риси	Практичне значення
Подвійна мета діяльності	Поєднання економічної та соціальної цілей: фінансова стійкість і вирішення соціальних проблем.	Прибуток реінвестується у соціальні проекти; баланс між доходом та соціальним ефектом.
Орієнтація на суспільну цінність	Успіх оцінюється через позитивний соціальний ефект, а не лише фінансові показники.	Покращення якості життя, створення робочих місць, екологічні ініціативи.
Фінансова самодостатність	Підприємство здатне забезпечувати діяльність за рахунок власного доходу, не залежачи від донорів.	Сталість бізнесу, незалежність від грантів, довгострокове планування.
Інноваційність та адаптивність	Використання нових технологій, моделей і підходів для вирішення соціальних проблем.	Впровадження цифрових рішень, нових послуг, адаптація до змін у потребах громади.
Прозорість та підзвітність	Відкритість фінансових та соціальних результатів; підзвітність стейкхолдерам.	Звіти про КСВ, ESG-звіти, прозора політика для інвесторів і клієнтів.
Довгострокова орієнтація	Сталі програми, планування на роки, системний вплив на суспільство.	Соціальні проекти реалізуються стабільно; створюється довгостроковий ефект для громади.
Інтеграція соціальної місії у бізнес-процеси	Соціальна відповідальність є частиною стратегії, управління та виробничих процесів.	Корпоративна культура, маркетинг і виробництво спрямовані на соціальний ефект; не обмежується благодійністю.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [12, 122]

Отже, можна зробити висновок, що соціальне підприємництво ґрунтується на комплексному поєднанні економічних, соціальних і етичних цілей. Кожна особливість має практичне значення, яке проявляється у стабільності бізнесу, прозорості діяльності, довгострокових соціальних програмах, інноваційності та адаптивності до потреб суспільства. Завдяки цим характеристикам соціальні підприємства формують новий тип організаційної моделі, де фінансовий успіх і соціальний ефект інтегровані у повсякденну діяльність. Це підкреслює роль соціального підприємництва як ефективного інструменту реалізації корпоративної соціальної відповідальності та стимулює розвиток інноваційних підходів до вирішення актуальних соціальних проблем.

Визначивши сутність та особливості соціального підприємництва, доцільно розглянути різноманіття його форм і моделей (рис. 8.4). Види соціальних підприємств відображають специфіку їхньої діяльності, цільові орієнтири та спосіб створення соціальної цінності, тоді як моделі демонструють організаційні підходи та способи поєднання соціальної та економічної місії. Розуміння цих категорій дозволяє не лише класифікувати існуючі практики, а й обирати найбільш ефективні стратегії для розвитку нових соціальних ініціатив.

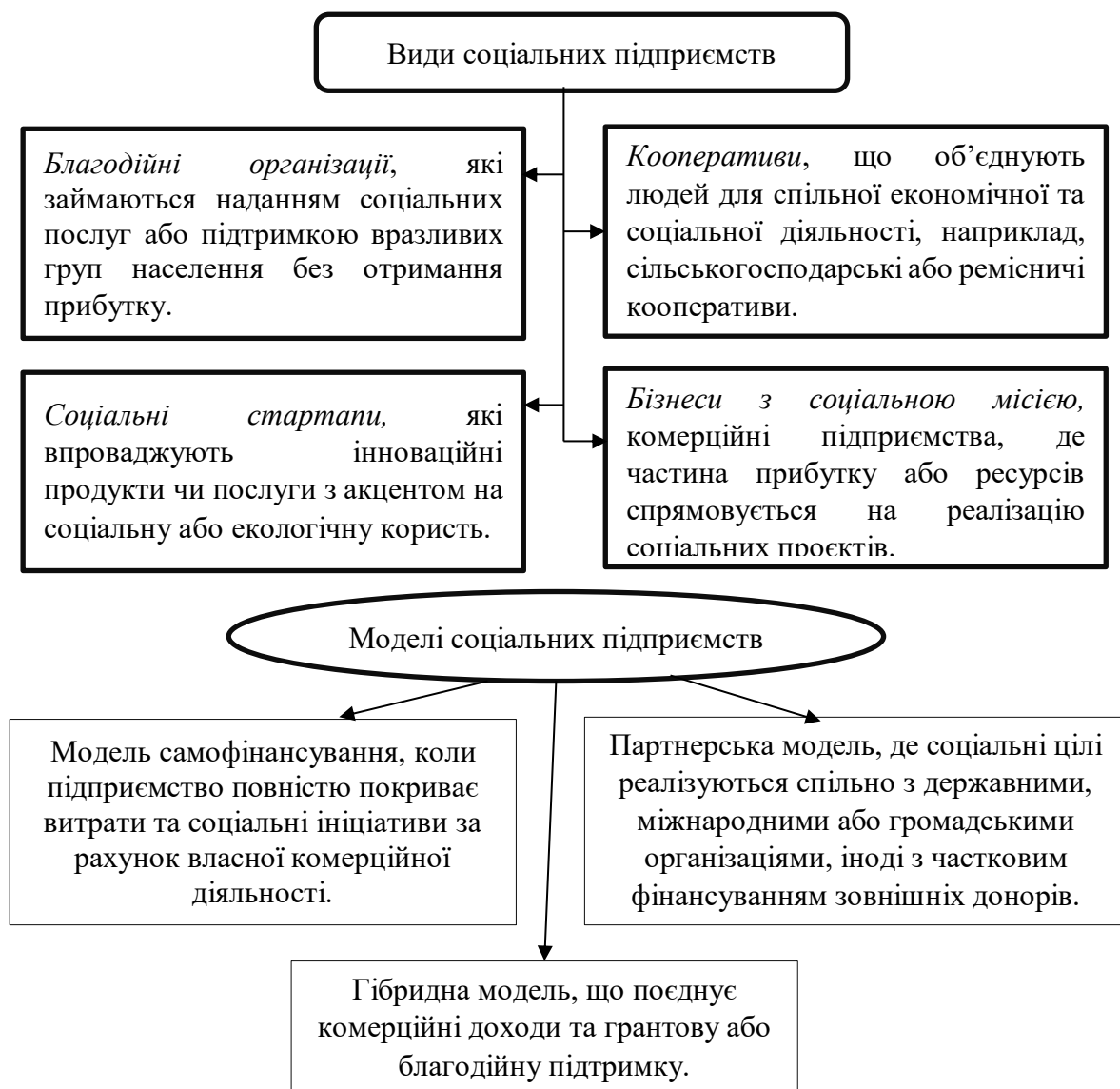


Рис. 8.4. Види та моделі соціальних підприємств*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [140]

Розуміння видів і моделей соціальних підприємств дозволяє систематизувати практики соціальної діяльності бізнесу та ефективно вибирати організаційні підходи для реалізації соціально значущих цілей. Залежно від обраної моделі підприємство може поєднувати фінансову стійкість із соціальним впливом, забезпечуючи сталість ініціатив та максимальну користь для громади.

Механізми підтримки та розвитку соціальних підприємств спрямовані на створення умов для ефективного функціонування та сталого розвитку цих організацій. Вони можуть включати державні, міжнародні та фінансові інструменти, які допомагають соціальним підприємствам вирішувати як економічні, так і соціальні завдання. Розглянемо основні напрямки підтримки детально:

1. *Держава* відіграє ключову роль у розвитку соціального підприємництва через створення сприятливого законодавчого та регуляторного середовища. Сюди входять пільгове оподаткування соціальних підприємств, гранти та субсидії для реалізації соціально значущих проєктів, забезпечення консультаційної та навчальної підтримки для засновників. Також державні

програми можуть включати розвиток інфраструктури для соціальних підприємств, наприклад, соціальні інкубатори або центри підтримки малого бізнесу з соціальною місією. Важливо, що державна підтримка спрямована не лише на фінансову допомогу, а й на підвищення правової та організаційної спроможності підприємств, що забезпечує сталість їх діяльності.

2. Соціальні підприємства часто залучають ресурси та знання через *міжнародні програми та ініціативи*. До них належать гранти міжнародних організацій, участь у програмах обміну досвідом, партнерство з закордонними соціальними підприємствами, а також залучення міжнародних консультантів і тренерів. Такі механізми дозволяють отримати доступ до сучасних практик соціального підприємництва, інноваційних методів управління, а також забезпечують інтеграцію українських соціальних підприємств у глобальні мережі сталого розвитку. Крім того, міжнародна підтримка сприяє підвищенню репутації підприємств і відкриває нові можливості для залучення фінансових і нефінансових ресурсів.

3. *Фінансова підтримка* є однією з основних умов розвитку соціального підприємництва. До таких механізмів належать кредити на пільгових умовах, венчурне фінансування, гранти від приватних фондів і благодійних організацій, а також соціальні інвестиції від корпоративних партнерів. Важливим аспектом фінансових механізмів є їхня спрямованість на забезпечення сталого розвитку підприємства, тобто створення умов для самофінансування та одночасної реалізації соціальних цілей. Окрім цього, соціальні підприємства можуть користуватися підтримкою у вигляді податкових пільг, страхових гарантій або субсидій для конкретних соціальних проєктів.

Поєднання державних, міжнародних та фінансових механізмів створює комплексну систему підтримки соціальних підприємств, що дозволяє їм ефективно реалізовувати свою соціальну місію, забезпечувати фінансову стійкість і впроваджувати інноваційні підходи до вирішення соціальних проблем. Завдяки прикладам соціальних підприємств, які ілюструють різноманітність підходів до поєднання економічної діяльності з реалізацією соціальної місії можна оцінити ефективність застосування механізмів підтримки і розвитку. Соціальні підприємства можуть функціонувати як національно, так і глобально, реалізуючи проєкти у сфері освіти, охорони здоров'я, екології, культури та соціальної інтеграції.

В Україні одним із відомих прикладів є «Нова Пошта для громади», яка крім основної логістичної діяльності реалізує соціальні ініціативи для місцевих громад, зокрема підтримку освітніх програм та екологічних проєктів. Підприємство активно співпрацює з державними органами та місцевими громадами, що дозволяє забезпечувати сталість соціальних ініціатив і підвищувати ефективність управління ресурсами. Ще один приклад – соціальна майстерня «Лавка майстрів», яка надає можливості працевлаштування людям з інвалідністю та внутрішньо переміщеним особам. Вона не лише створює робочі місця, а й впроваджує навчальні програми, що сприяють професійному розвитку працівників, формуючи культуру соціальної відповідальності на рівні організації.

Інший український приклад – «Zelyonka», соціальне підприємство, що займається вирощуванням органічної продукції та одночасно реалізує екологічні проекти з озеленення міських просторів. Таке поєднання економічної діяльності та екологічної місії дозволяє підприємству отримувати додаткові соціальні та репутаційні вигоди, а також підвищувати залученість громадськості до сталих ініціатив. Соціальні кав'ярні «Coffee for Community» демонструють інший підхід: вони поєднують бізнес із соціальною метою, частина прибутку спрямовується на підтримку освітніх програм для дітей та молоді, а працівники отримують можливість проходити стажування та підвищувати кваліфікацію.

На міжнародному рівні приклади соціальних підприємств демонструють різноманітні моделі і механізми реалізації соціальної місії. «Grameen Bank» у Бангладеш – класичний приклад мікрофінансування, який забезпечує доступ до кредитів малозабезпеченим верствам населення та сприяє розвитку підприємництва серед жінок. Цей підхід дозволяє зменшувати рівень бідності та створювати економічні можливості для соціально вразливих груп. Інший приклад – «TOMS Shoes» у США, яка реалізує модель «одна пара взуття = одна пара на благодійність», тобто частина продажів спрямовується на забезпечення взуттям дітей у країнах, що розвиваються. Така стратегія поєднує економічну діяльність із соціальним впливом і одночасно формує лояльність клієнтів та позитивний імідж бренду.

Європейські соціальні підприємства також демонструють широкий спектр підходів. Наприклад, «Fairphone» у Нідерландах виробляє смартфони з мінімальним негативним впливом на довкілля та спрямованістю на справедливі умови праці у ланцюгу постачання. Підприємство інтегрує екологічні та етичні стандарти у виробництво, створюючи стійку цінність для споживачів і співробітників. Соціальні кафе та ресторани у Великій Британії, такі як «The Social Bite», забезпечують харчування бездомних та людей у складних життєвих ситуаціях, одночасно залучаючи громадськість до волонтерських проектів і формуючи культуру соціальної відповідальності.

Соціальні підприємства не лише задовольняють ринкові потреби, а й виконують соціальні функції, створюючи додаткову цінність для громади, працівників і клієнтів. Наприклад, «Eneza Education» у Кенії надає освітні послуги для дітей у віддалених регіонах через мобільні платформи, що дозволяє долати бар'єри доступу до освіти та одночасно залучати технології для соціальної трансформації. Такий підхід демонструє, як соціальне підприємництво може ефективно поєднувати інновації та соціальну відповідальність.

Важливим аспектом діяльності соціальних підприємств є створення партнерських мереж із державними структурами, міжнародними організаціями та іншими бізнес-структурами. Наприклад, у Польщі соціальні кооперативи «Kooperatywa Społeczna» об'єднують місцевих виробників і надають послуги з інтеграції людей з обмеженими можливостями на ринок праці, водночас отримуючи фінансову підтримку від державних і європейських програм. Це демонструє, що ефективне соціальне підприємництво потребує комплексного підходу до фінансування, партнерства та розвитку компетенцій працівників.

Ще одним яскравим прикладом є соціальні підприємства у сфері охорони здоров'я. «Aravind Eye Care System» в Індії надає високоякісні офтальмологічні послуги населенню, поєднуючи комерційні і безкоштовні моделі обслуговування. Підприємство досягає фінансової стабільності через платні послуги заможних пацієнтів, водночас забезпечуючи безкоштовну допомогу малозабезпеченим верствам населення. Така модель демонструє баланс між економічними цілями та соціальною місією, що є характерною ознакою соціального підприємництва.

У культурній та креативній сферах соціальні підприємства також відіграють важливу роль. Наприклад, у США та Канаді діють соціальні креативні студії, які надають можливості молоді з уразливих груп брати участь у культурних проєктах, отримувати професійні навички та займатися підприємницькою діяльністю. Ці підприємства одночасно розвивають культурну сферу, формують навички працівників та сприяють соціальній інтеграції, створюючи стійку економічну і соціальну цінність.

Узагальнивши можна зробити висновок що, аналіз соціального підприємництва як інституціональної форми забезпечення соціальної відповідальності свідчить про його багатовимірний характер та стратегічну цінність для сучасного бізнесу і суспільства. Соціальні підприємства поєднують економічні та соціальні цілі, створюючи додаткову цінність для громади, працівників та клієнтів, водночас забезпечуючи фінансову стабільність і конкурентоспроможність. Їх сутність і особливості, включно з орієнтацією на соціальну місію, інтеграцією інновацій та залученням стейкхолдерів, формують унікальні моделі управління, що відрізняються від традиційного бізнесу. Різноманіття видів і моделей соціальних підприємств дозволяє адаптувати підходи до специфіки ринку, потреб громад і ресурсних можливостей. Механізми підтримки та розвитку, включно з державними, міжнародними та фінансовими інструментами, забезпечують стійкість і масштабування соціальних ініціатив. Практичні приклади соціальних підприємств у світі та в Україні демонструють ефективність поєднання соціальної місії з економічною діяльністю та підтверджують потенціал цієї форми підприємництва для сталого розвитку суспільства. Саме соціальне підприємництво виступає не лише інструментом вирішення соціальних проблем, а й стратегічним ресурсом для інтеграції соціальної відповідальності у бізнес-практику та забезпечення довгострокової стабільності компаній.

Отже, після аналізу соціальної відповідальності у системі корпоративного управління можна зробити такі висновки:

1. Соціальна відповідальність виступає основою сучасного корпоративного управління, оскільки забезпечує гармонізацію економічних, соціальних та екологічних інтересів підприємства та його зацікавлених сторін. Її впровадження передбачає інтеграцію ключових принципів, а саме прозорості, підзвітності, етичності ведення бізнесу та орієнтації на інтереси стейкхолдерів у всі аспекти діяльності компанії. Це дозволяє підвищувати довіру інвесторів, партнерів та споживачів, формувати позитивний імідж компанії та зміцнювати корпоративну культуру. Соціально відповідальні практики також стимулюють мотивацію

персоналу, підвищують ефективність управлінських рішень і сприяють стабільності та довгостроковій перспективі розвитку бізнесу. Крім того, впровадження таких підходів дозволяє зменшити ризики соціальних і репутаційних втрат, сприяє прозорості управлінських процесів та забезпечує більш збалансовану взаємодію підприємства з усіма зацікавленими сторонами.

2. Соціальна відповідальність реалізується через багаторівневу систему, що охоплює базовий економіко-правовий, організаційно-етичний та соціально-суспільний рівні. Базовий рівень передбачає виконання економічних та правових зобов'язань, забезпечення стабільності господарської діяльності, створення робочих місць, своєчасну виплату заробітної плати та дотримання законодавства. Організаційно-етичний рівень фокусується на формуванні корпоративної культури та етичних стандартів ведення бізнесу, створенні безпечних умов праці, розвитку професійних компетенцій працівників та підтримці чесних взаємин з партнерами і споживачами. Соціально-суспільний рівень передбачає добровільну участь підприємства у розвитку суспільства, реалізацію соціальних та екологічних програм, благодійних ініціатив і підтримку місцевих громад. Комплексна реалізація цих рівнів дозволяє підприємствам інтегрувати соціальні та етичні принципи у стратегічне планування та повсякденну діяльність, забезпечує довгострокову стабільність і конкурентоспроможність бізнесу, а також сприяє сталому розвитку економіки та підвищенню якості життя у суспільстві.

3. Соціально відповідальна політика підприємства є комплексним стратегічним інструментом управління, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності. Ефективне використання внутрішніх, зовнішніх та інформаційних інструментів дозволяє компанії створювати сприятливе середовище для працівників, зміцнювати корпоративну культуру, формувати довгострокові партнерські відносини зі стейкхолдерами, підвищувати мотивацію і лояльність персоналу, а також забезпечувати позитивний імідж та конкурентоспроможність на ринку. Класифікація інструментів за характером впливу та часовим горизонтом дозволяє системно поєднувати обов'язкові вимоги законодавства з добровільними ініціативами та оперативні заходи з довгостроковими програмами сталого розвитку, що створює передумови для сталого розвитку підприємства і соціально відповідального бізнесу.

4. Механізми впровадження інструментів соціально відповідальної політики, включаючи корпоративну стратегію, організаційну структуру, внутрішні комунікації, мотиваційні програми та контроль за реалізацією, забезпечують системність та ефективність діяльності підприємства у сфері КСВ. Вони дозволяють інтегрувати соціальні, економічні та екологічні цілі у повсякденні управлінські процеси, забезпечують прозорість і відкритість діяльності для стейкхолдерів та дозволяють оцінювати результати реалізованих програм. Завдяки цим механізмам підприємство не лише відповідає вимогам законодавства, а й формує стійкі конкурентні переваги, зміцнює довіру громади та партнерів, підвищує корпоративну репутацію та сприяє сталому розвитку суспільства.

5. Соціальне підприємництво є важливою формою сучасної економічної та соціальної практики, яка дозволяє інтегрувати бізнес-цілі та соціальні потреби суспільства в єдину стратегію діяльності. Воно забезпечує поєднання економічної ефективності з соціальною місією, створюючи додаткову цінність для громад, працівників та споживачів. Соціальні підприємства функціонують як каталізatori інновацій, застосовуючи нові технології та управлінські підходи для вирішення комплексних соціальних проблем. У порівнянні з традиційним бізнесом вони вирізняються подвійною метою діяльності, орієнтацією на суспільну користь, прозорістю, фінансовою самодостатністю та довгостроковою орієнтацією. Саме завдяки цим характеристикам соціальне підприємництво стає ефективним інструментом інституціонального забезпечення соціальної відповідальності на рівні локальних громад та національної економіки.

6. Розвиток соціального підприємництва свідчить про трансформацію підходів до корпоративної соціальної відповідальності та зміну традиційних моделей бізнесу. Соціальні підприємства формують партнерські мережі з державними органами, громадськими організаціями та міжнародними інституціями, що забезпечує комплексне вирішення соціальних проблем та створення стійких програм розвитку. Вони демонструють, що бізнес може одночасно бути економічно успішним і соціально значущим, а їх практика сприяє підвищенню соціальної справедливості, інтеграції вразливих груп населення, розвитку освіти, охорони здоров'я та екологічної відповідальності. Соціальне підприємництво виступає стратегічним ресурсом для модернізації економічної системи, інтеграції соціальної місії у бізнес-процеси та забезпечення довгострокового соціально-економічного ефекту на глобальному та локальному рівнях.

7. Соціальне підприємництво відіграє стратегічну роль у формуванні інноваційного та стійкого соціально-економічного середовища. Воно не лише забезпечує реалізацію соціальної місії підприємств, а й стимулює розвиток локальних громад через створення робочих місць, інтеграцію вразливих груп населення, підтримку освіти, охорону здоров'я та екологічні ініціативи. Соціальні підприємства виступають каталізаторами змін, демонструючи, що бізнес може одночасно бути прибутковим і соціально відповідальним. Крім того, соціальне підприємництво формує нові стандарти корпоративної поведінки, сприяє впровадженню інноваційних управлінських та технологічних рішень, інтегруючи соціальну місію у стратегічне планування, операційну діяльність і партнерські мережі. Цей підхід забезпечує довгостроковий позитивний вплив на суспільство та економіку, підвищує стійкість і конкурентоспроможність підприємств і стає ефективним інструментом інституціонального забезпечення соціальної відповідальності в умовах сучасного глобалізованого світу.

Питання для обговорення та самоперевірки

1. Які чинники зумовлюють підвищення значення соціальної відповідальності у сучасному корпоративному управлінні?

2. Назвіть основні принципи соціальної відповідальності та поясніть їхнє значення для корпоративного управління.

3. У чому полягає роль моделей і рівнів соціальної відповідальності у структуризації соціально відповідальної діяльності підприємства?
4. Які завдання виконують базовий, організаційно-етичний та соціально-суспільний рівні корпоративної соціальної відповідальності?
5. Як інтеграція соціальної відповідальності впливає на довгострокову стабільність і конкурентоспроможність підприємства?
6. Що таке соціально відповідальна політика підприємства та яку роль вона відіграє у сучасному управлінні компанією?
7. Які існують класифікації інструментів соціально відповідальної політики підприємства та чим відрізняються внутрішні, зовнішні та інформаційні інструменти?
8. Які механізми впровадження інструментів соціально відповідальної політики забезпечують їхню ефективність і сталість у діяльності підприємства?
9. У чому полягає значення добровільних і примусових інструментів КСВ та як вони впливають на внутрішнє та зовнішнє середовище компанії?
10. Як класифікація інструментів за часовим горизонтом (короткострокові та довгострокові) допомагає планувати соціальні програми та оцінювати їхній ефект для бізнесу і суспільства?
11. Які основні відмінності соціального підприємництва від традиційного бізнесу?
12. Які ключові аспекти соціальної місії соціального підприємства?
13. Як державні та міжнародні механізми підтримки впливають на розвиток соціальних підприємств?
14. Наведіть приклади соціальних підприємств в Україні та світі і поясніть їх соціальний ефект.
15. Яким чином інноваційні підходи допомагають соціальним підприємствам вирішувати соціальні проблеми?
16. Які критерії оцінки ефективності соціальних підприємств та як вони відображають баланс між економічними і соціальними результатами?
17. У чому полягає роль партнерських мереж і взаємодії з громадськими організаціями у діяльності соціальних підприємств?
18. Як соціальні підприємства використовують інновації у продуктах, послугах або процесах для підвищення соціального впливу?
19. Які фінансові інструменти (гранти, соціальні інвестиції, венчурне фінансування) є найбільш ефективними для підтримки сталого розвитку соціальних підприємств?
20. Які ризики та виклики можуть виникати при поєднанні комерційної діяльності із соціальною місією підприємства?
21. Як соціальні підприємства вимірюють свій довгостроковий соціальний ефект і інтегрують його у стратегію розвитку?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Підприємство стабільно отримує прибуток і дотримується законодавства, але не має кодексу етики та не забезпечує належних умов праці. На якому рівні корпоративної соціальної відповідальності перебуває підприємство?

А.	Соціально-суспільному
Б.	Організаційно-етичному
В.	Базовому (економіко-правовому)
Г.	Філантропічному

2. Яке твердження найбільш правильне?

А.	Соціальна відповідальність зменшує довіру інвесторів
Б.	Соціальна відповідальність є лише формальністю
В.	Соціальна відповідальність знижує соціальні та репутаційні ризики
Г.	Соціальна відповідальність не впливає на мотивацію персоналу

3. Встановіть правильну послідовність рівнів відповідальності у моделі (від основи до вершини):

1. Етична
2. Правова
3. Соціальна (філантропічна)
4. Економічна

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність)

4. Встановіть відповідність: рівень відповідальності (модель 8.1) – зміст

Рівень відповідальності	Зміст
1. Економічна	А. Добровільна участь у соціальних та благодійних ініціативах
2. Правова	Б. Дотримання законів і правил ведення бізнесу
3. Етична	В. Отримання прибутку, створення робочих місць
4. Філантропічна (соціальна)	Г. Дотримання моральних стандартів і справедливості

5. Встановіть відповідність: рівень соціальної відповідальності – характеристика

Рівень	Характеристика
1. Базовий (економіко-правовий)	А. Благодійність, розвиток громад, екологічні програми
2. Організаційно-етичний	Б. Створення робочих місць, сплата податків, дотримання законодавства
3. Соціально-суспільний	В. Безпечні умови праці, недискримінація, етичні відносини з партнерами

6. Встановіть відповідність: принцип – прояв у діяльності

Принцип	Прояв у діяльності
1. Прозорість	А. Діалог з громадами, працівниками, партнерами
2. Підзвітність	Б. Дотримання трудового, податкового та екологічного законодавства
3. Дотримання законодавства	В. Кодекс корпоративної етики, антикорупційні програми
4. Етичність ведення бізнесу	Г. Публікація фінансової та нефінансової звітності
5. Орієнтація на інтереси стейкхолдерів	Д. Звітування менеджменту, аудит, контроль керівництва

7. Що належить до проявів соціальної відповідальності в корпоративному управлінні? (оберіть декілька)

А.	Підтримка соціальних ініціатив
Б.	Екологічні програми
В.	Відкрита інформаційна політика
Г.	Порушення трудових прав
Д.	Впровадження етичних стандартів

8. Які принципи належать до першочергових у соціальній відповідальності? (оберіть декілька)

А.	Прозорість
Б.	Підзвітність
В.	Дотримання законодавства
Г.	Етичність ведення бізнесу
Д.	Орієнтація на інтереси стейкхолдерів
Е.	Монополізація
Ж.	Прихованість діяльності

9. Принцип етичності ведення бізнесу передбачає:

А.	Використання маніпуляцій
Б.	Чесність, справедливість та добросовісну конкуренцію
В.	Приховування інформації
Г.	Зниження стандартів якості
Д.	Використання маніпуляцій
Е.	Чесність, справедливість та добросовісну конкуренцію
Ж.	Приховування інформації

10. Дотримання законодавства в системі соціальної відповідальності забезпечує:

А.	Підвищення корупції
Б.	Уникнення правових конфліктів та санкцій
В.	Зниження репутації
Г.	Відмову від податків
Д.	Підвищення корупції

11. Принцип підзвітності означає:

А.	Приховування звітності
Б.	Відповідальність керівництва за результати діяльності перед власниками та суспільством
В.	Відсутність контролю
Г.	Лише контроль працівників
Д.	Приховування звітності

12. Який принцип означає відкритість інформації щодо діяльності підприємства?

А.	Підзвітність
Б.	Прозорість
В.	Добровільність
Г.	Партнерство

13. Корпоративне управління забезпечує соціальну відповідальність через:

А.	Хаотичне прийняття рішень
Б.	Взаємодію між керівництвом, власниками, працівниками та іншими сторонами
В.	Ізоляцію менеджменту
Г.	Скорочення контролю

14. Соціальна відповідальність стала інструментом:

А.	Зниження продуктивності
Б.	Підвищення конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу
В.	Зростання корупції
Г.	Зниження якості продукції

15. Концепція сталого розвитку передбачає:

А.	Збільшення прибутку будь-якою ціною
Б.	Збалансоване поєднання економічного зростання, соціального прогресу і збереження довкілля
В.	Скорочення екологічних програм
Г.	Повну відмову від соціальних ініціатив

16. Компанія публікує ESG-звіти, веде активну сторінку в соцмережах, але не забезпечує безпечних умов праці та не має програм розвитку персоналу. Який аспект КСВ реалізується найкраще?

А.	Внутрішні інструменти
Б.	Зовнішні інструменти
В.	Інформаційні інструменти
Г.	Організаційно-етичні інструменти

17. Встановіть правильну послідовність реалізації соціальної політики підприємства:

1. Визначення КРІ та планування ресурсів
2. Реалізація програм і залучення персоналу
3. Формування стратегії КСВ
4. Контроль, аудит і коригування

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність)

18. Встановіть відповідність: механізм впровадження – зміст

Механізм впровадження	Зміст
1. Корпоративна стратегія КСВ	А. Моніторинг, аудит, оцінка впливу програм
2. Організаційна структура та внутрішні процеси	Б. Тренінги, інформаційні кампанії, заохочення волонтерства
3. Внутрішні комунікації та мотивація	В. Комітети з етики, відділи КСВ, розподіл повноважень
4. Контроль та оцінка ефективності	Г. Форми співпраці з громадами, форумами, державою
5. Взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами	Д. КРІ програм, аналіз потреб стейкхолдерів, планування ресурсів

19. Встановіть відповідність: часовий горизонт – приклади

Часовий горизонт	Приклади
1. Короткострокові інструменти	А. Програми сталого розвитку, екологічні стратегії
	Б. Тимчасові акції, підтримка спортивних заходів
2. Довгострокові інструменти	В. Довгострокові партнерства з громадами
	Г. Тематичні дні корпоративної відповідальності

20. Встановіть відповідність: інструмент – приклад

Інструмент	Приклад
1. Професійний розвиток	А. ESG-звіти, нефінансова звітність
2. Безпечні умови праці	Б. Ергономіка, медичні огляди, охорона праці
3. Соціальні та благодійні програми	В. Тренінги, стажування, e-learning
4. Звіти та публікації	Г. Інтерактивне інформування через онлайн-канали
5. Соціальні мережі та цифрові комунікації	Д. Фінансування шкіл, лікарень, культурних заходів

21. Встановіть відповідність: група інструментів – характеристика

Інструмент	Характеристика
1. Внутрішні	А. Взаємодія з громадами, партнерами, державою
2. Зовнішні	Б. Забезпечення прозорості, комунікації та звітності
3. Інформаційні	В. Орієнтація на персонал, корпоративну культуру та умови праці

22. Оберіть інформаційні інструменти КСВ (кілька правильних):

А.	Звіти та публікації ESG/КСВ
Б.	Соціальні мережі
В.	Благодійні програми
Г.	Корпоративні конференції
Д.	Інформаційні кампанії

23. Оберіть внутрішні інструменти КСВ (кілька правильних):

А.	Політика рівних можливостей
Б.	Професійний розвиток персоналу
В.	Прес-релізи та новини
Г.	Безпечні умови праці
Д.	Система мотивації і стимулювання

24. Добровільні інструменти КСВ – це:

А.	Виконання податкових зобов'язань
Б.	Дотримання екологічних норм держави
В.	Благодійні ініціативи та корпоративне волонтерство
Г.	Виконання вимог щодо безпеки продукції

25. До примусових інструментів КСВ належить:

А.	Корпоративне волонтерство
Б.	Дотримання трудового законодавства
В.	Благодійність
Г.	Соціальні проекти для громади

26. Інформаційні інструменти КСВ мають завдання:

А.	Внутрішній портал компанії
Б.	Програми професійного навчання
В.	Екологічні ініціативи та благодійні проекти
Г.	Тренінги зі стрес-менеджменту

27. Прикладом системи мотивації та стимулювання персоналу є:

А.	Штрафи за запізнення
Б.	Премії, бонуси, участь у прибутку
В.	Публікація ESG-звітів
Г.	Екологічні сертифікації

28. До внутрішніх інструментів КСВ належать:

А.	Благодійні програми
Б.	Програми розвитку персоналу та безпечні умови праці
В.	Прес-релізи
Г.	Партнерські проєкти з громадами

29. Інформаційні інструменти КСВ забезпечують:

А.	Прихованість діяльності компанії
Б.	Прозорість та комунікацію зі стейкхолдерами
В.	Контроль зарплат
Г.	Зменшення податків

30. Зовнішні інструменти КСВ орієнтовані на:

А.	Виключно працівників компанії
Б.	Партнерів, громади, державу та суспільство
В.	Внутрішні тренінги
Г.	Тільки фінансову звітність

31. Підприємство виробляє продукцію, працевлаштовує людей з інвалідністю, впроваджує інноваційні технології та публікує звіти про соціальний ефект. Прибуток спрямовується на розвиток програм навчання.

А.	Одноразова благодійність
Б.	Подвійна мета діяльності та довгострокова орієнтація
В.	Орієнтація лише на прибуток
Г.	Залежність від грантів

32. Встановіть правильну послідовність логіки розвитку соціального підприємництва згідно тексту:

1. Розвиток міжнародних програм підтримки
2. Обмеженість традиційних державних механізмів
3. Виникнення локальних соціальних ініціатив (XIX ст.)
4. Формування соціального підприємництва як окремого феномену (2 пол. XX ст.)

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність)

33. Встановіть відповідність: механізм підтримки – приклади

Механізм	Приклад
1. Державна підтримка	А. Гранти ООН, програми обміну досвідом
2. Міжнародна підтримка	Б. Пільгове оподаткування, субсидії, інкубатори
3. Фінансова підтримка	В. Соціальні інвестиції, кредити на пільгових умовах, венчурне фінансування

34. Встановіть відповідність: приклад – модель соціального підприємництва

Приклад	Модель соціального підприємництва
1. Grameen Bank	А. Мікрофінансування для малозабезпечених
2. TOMS Shoes	Б. Модель «одна покупка – одна благодійність»
3. Fairphone	В. Етичне виробництво з мінімальним впливом на довкілля
4. Aravind Eye Care System	Г. Поєднання платних і безкоштовних медичних послуг

35. Встановіть відповідність: період розвитку – характеристика

Приклад	Модель соціального підприємництва
1. Початок XIX століття	А. Формування соціального підприємництва як інституційного феномену у США і Європі
2. XX століття (кризи, війни)	Б. Зростання локальних ініціатив, кооперативів, поєднання благодійності та економіки
3. Друга половина XX століття	В. Формалізація концепції через міжнародні програми, стандарти та підтримку
4. Сучасний етап	Г. Державні програми виявилися недостатньо гнучкими → розвиток приватних ініціатив

36. Встановіть відповідність: особливість – практичне значення

Особливість	Практичне значення
1. Подвійна мета діяльності	А. Незалежність від донорів, довгострокове планування
2. Фінансова самодостатність	Б. Реінвестування прибутку, баланс між доходом і соціальним ефектом
3. Інноваційність та адаптивність	В. Звіти КСВ/ESG, довіра інвесторів і клієнтів
4. Прозорість та підзвітність	Г. Використання нових технологій та нестандартних моделей

37. Оберіть характерні особливості соціального підприємництва (кілька правильних):

А.	Прозорість і підзвітність
Б.	Довгострокова орієнтація
В.	Інтеграція соціальної місії у бізнес-процеси
Г.	Повна відмова від доходів
Д.	Фінансова самодостатність

38. Оберіть ключові аспекти сутності соціального підприємництва (кілька правильних):

А.	Соціальна місія
Б.	Інноваційність
В.	Системність і сталий вплив
Г.	Максимізація прибутку як головна мета
Д.	Реінвестування доходів у розвиток місії

39. Одним із чинників розвитку соціального підприємництва у світі стало:

А.	Зменшення глобалізації
Б.	Відсутність міжнародних програм
В.	Підтримка ООН, Світового банку, ЄС
Г.	Ліквідація громадських організацій

40. Виникнення соціального підприємництва було зумовлене тим, що:

А.	Держава повністю забезпечувала всі соціальні потреби
Б.	Традиційні державні механізми були недостатні для вирішення проблем
В.	Соціальні проблеми зникли
Г.	Бізнес перестав приносити прибуток

41. Яке твердження правильне щодо соціального підприємництва?

А.	Воно обмежується благодійністю
Б.	Воно не використовує ринкові механізми
В.	Воно поєднує бізнес-логіку та соціальні ініціативи
Г.	Воно завжди збиткове

42. У тексті зазначено, що соціальні підприємства активно залучають:

А.	Лише власників бізнесу
Б.	Громадські організації, громади, благодійні фонди, державні структури
В.	Тільки банки
Г.	Виключно міжнародних інвесторів

43. Яка риса допомагає соціальному підприємству бути менш залежним від грантів?

А.	Фінансова самодостатність
Б.	Відсутність соціальної місії
В.	Високі дивіденди
Г.	Державна монополія

44. До напрямів діяльності соціальних підприємств належить:

А.	Створення робочих місць для вразливих груп
Б.	Скорочення соціальних програм
В.	Підвищення монополізації ринку
Г.	Обмеження доступу до освіти

45. Соціальні підприємства орієнтуються на:

А.	Короткостроковий ефект
Б.	Разові акції
В.	Довгостроковий соціальний вплив
Г.	Виключно маркетинг

Тема 2.9. Стратегія соціально відповідальної поведінки в конкурентному середовищі

2.9.1. Соціальна відповідальність як напрям покращення соціального розвитку та формування конкурентних переваг бізнесу

Соціальна відповідальність бізнесу дедалі більше розглядається як важливий чинник забезпечення соціального розвитку суспільства та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Посилення глобальних викликів, пов'язаних із соціальною нерівністю, зміною клімату, виснаженням природних ресурсів, погіршенням екологічної ситуації та необхідністю досягнення Цілей сталого розвитку, зумовлює зростання ролі соціально відповідальної поведінки бізнесу. Саме тому протягом останніх десятиліть соціальні та екологічні показники діяльності підприємств стали важливими складовими оцінювання ефективності функціонування організацій поряд із традиційними фінансовими показниками.

Важливим етапом розвитку концепції корпоративної соціальної відповідальності стало її включення до міжнародного порядку денного сталого розвитку. Зокрема, Європейський Союз розглядає соціальну відповідальність бізнесу як один із механізмів досягнення Цілей сталого розвитку до 2030 року, спрямованих на забезпечення економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної безпеки. У цьому контексті підприємства дедалі активніше впроваджують екологічно орієнтовані технології, заходи зі скорочення викидів парникових газів, раціонального використання ресурсів, управління відходами та збереження природних екосистем.

Згідно з підходом Світового банку, корпоративна соціальна відповідальність визначається як зобов'язання бізнесу сприяти сталому економічному розвитку шляхом співпраці з працівниками, членами їхніх сімей, місцевими громадами та суспільством загалом для підвищення якості життя населення способами, які одночасно створюють цінність для бізнесу та суспільства. Такий підхід акцентує увагу на необхідності гармонізації економічних інтересів підприємства з потребами суспільства та принципами сталого розвитку [13].

Зростання впливу зацікавлених сторін на діяльність підприємств сприяло поширенню стратегічного підходу до соціальної відповідальності. Споживачі, інвестори, працівники, партнери, органи влади та місцеві громади дедалі частіше оцінюють діяльність компаній не лише за економічними результатами, а й за їхнім внеском у розв'язання соціальних та екологічних проблем. За таких умов соціальна відповідальність стає важливою складовою стратегічного управління та інтегрується у довгострокові плани розвитку підприємств.

Впровадження стратегії корпоративної соціальної відповідальності дозволяє підприємству систематизувати соціальні, економічні та екологічні напрями діяльності (табл. 9.1), визначити конкретні цілі та інструменти їх досягнення, а також забезпечити прозору комунікацію зі стейкхолдерами. Наявність такої стратегії сприяє формуванню довіри до компанії, зміцненню її ділової репутації та підвищенню інвестиційної привабливості.

Таблиця 9.1. Добровільні практики корпоративної соціальної відповідальності за основними вимірами сталого розвитку*

Вимір КСВ	Основні напрями реалізації
Економічний	• формування та дотримання корпоративних кодексів етики й принципів доброчесного ведення бізнесу; • забезпечення високої якості продукції та послуг, орієнтація на потреби споживачів; • розвиток відповідальних відносин із постачальниками, партнерами та контрагентами; • підтримка малого та середнього бізнесу через кооперацію, партнерські програми та інтеграцію у виробничі ланцюги; • впровадження принципів прозорості, підзвітності та антикорупційної політики; • розвиток інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.
Екологічний	• раціональне використання енергетичних, водних та інших природних ресурсів; • впровадження ресурсозберігаючих та енергоефективних технологій; • скорочення викидів забруднюючих речовин і парникових газів; • управління відходами, їх сортування, переробка та повторне використання ресурсів; • впровадження принципів циркулярної економіки та безвідходного виробництва; • збереження біорізноманіття, охорона земельних і водних ресурсів; • реалізація екологічних програм та проєктів із відновлення природного середовища.
Соціальний	• забезпечення гідних і безпечних умов праці; • розвиток людського капіталу через професійне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток компетентностей персоналу; • підтримка принципів рівності, інклюзивності та недискримінації; • реалізація програм охорони здоров'я та підтримки добробуту працівників; • здійснення благодійної та волонтерської діяльності; • участь у розвитку місцевих громад та реалізації соціальних проєктів; • підтримка освіти, науки, культури, спорту та молодіжних ініціатив; • розвиток соціального діалогу із працівниками, громадами та іншими зацікавленими сторонами; • підготовка та оприлюднення нефінансової (ESG) звітності, забезпечення відкритості та прозорості діяльності підприємства.

Примітка. *Узагальнено укладачами на основі [13]

Практика свідчить, що соціально відповідальні компанії отримують низку конкурентних переваг. Насамперед це стосується зростання лояльності споживачів, підвищення рівня довіри інвесторів, залучення висококваліфікованих працівників, зниження репутаційних ризиків та зміцнення ринкових позицій. Крім того, реалізація соціально відповідальних програм сприяє покращенню внутрішнього організаційного клімату, розвитку людського капіталу, підвищенню продуктивності праці та формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Соціальна відповідальність виходить за межі традиційного розуміння прибутковості бізнесу та передбачає створення довгострокової суспільної

цінності. У цьому контексті економічна ефективність діяльності підприємства розглядається не як самоціль, а як інструмент забезпечення добробуту працівників, розвитку місцевих громад, підтримки соціальної стабільності та збереження навколишнього природного середовища. Саме тому сучасні стратегії соціальної відповідальності поєднують економічний, соціальний та екологічний виміри сталого розвитку.

В Україні процеси впровадження принципів соціальної відповідальності бізнесу також набули системного характеру. Важливу роль у популяризації концепції КСВ, поширенні кращих практик відповідального ведення бізнесу та розвитку культури сталого розвитку відіграє Центр «Розвиток КСВ Україна» (CSR Ukraine), який є національним партнером міжнародних мереж CSR Europe та World Business Council for Sustainable Development. Діяльність організації спрямована на формування екосистеми відповідального бізнесу, розвиток партнерства між бізнесом, освітою та державою, підтримку молоді, реалізацію екологічних ініціатив та сприяння інтеграції принципів сталого розвитку в управлінську практику українських підприємств.

Особливого значення набувають проєкти, спрямовані на розвиток людського капіталу, професійної орієнтації молоді, поширення ESG-підходів, підтримку сталого розвитку територіальних громад та формування екологічної свідомості суспільства. Реалізація таких ініціатив сприяє зміцненню соціального партнерства між бізнесом і суспільством та створює додаткові передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

Вагомим свідченням трансформації корпоративної соціальної відповідальності в Україні в умовах воєнного стану є практичний досвід вітчизняних компаній, узагальнений у Каталогі внеску бізнесу в Перемогу в російсько-українській війні, підготовленому Центром «Розвиток КСВ Україна» у партнерстві з національним проєктом Дія.Бізнес. Каталог систематизує практики соціально відповідальної діяльності понад 300 компаній та демонструє реальний внесок бізнесу у забезпечення стійкості держави, підтримку населення та подолання наслідків війни.

У каталозі представлено 314 компаній, серед яких 227 є українськими та 83 міжнародними. За масштабами діяльності переважають представники великого бізнесу (189 компаній), тоді як сектор малого та середнього підприємництва представлений 124 компаніями. Значна кількість кейсів належить підприємствам ІТ-сфери, аграрного сектору, готельно-ресторанного бізнесу, роздрібної торгівлі, промисловості та логістики. Така структура свідчить про активне залучення різних секторів економіки до реалізації соціально відповідальних ініціатив та підтримки суспільства в умовах кризових викликів [13].

Аналіз представлених у каталозі практик дозволяє зробити висновок, що корпоративна соціальна відповідальність в Україні значною мірою трансформувалася від традиційних благодійних програм до системної підтримки держави, працівників, місцевих громад та населення, яке постраждало від воєнних дій. Основними напрямками такої діяльності стали гуманітарна допомога, підтримка Збройних Сил України, інформаційна підтримка населення,

допомога працівникам, медичним закладам, внутрішньо переміщеним особам та реалізація програм евакуації громадян із небезпечних територій (рис. 9.1).

Показовим прикладом реалізації принципів соціальної відповідальності є діяльність корпорації «АТБ». У період повномасштабної війни компанія забезпечила безперебійну роботу торговельної мережі, організувала підтримку населення товарами першої необхідності, створила резерви продовольства для потреб військових підрозділів та територіальної оборони, а також реалізувала масштабні гуманітарні проєкти для підтримки постраждалих регіонів. Подібні практики демонструють, що соціально відповідальний бізнес здатний виконувати не лише економічні функції, а й відігравати важливу роль у забезпеченні соціальної стабільності та національної безпеки.

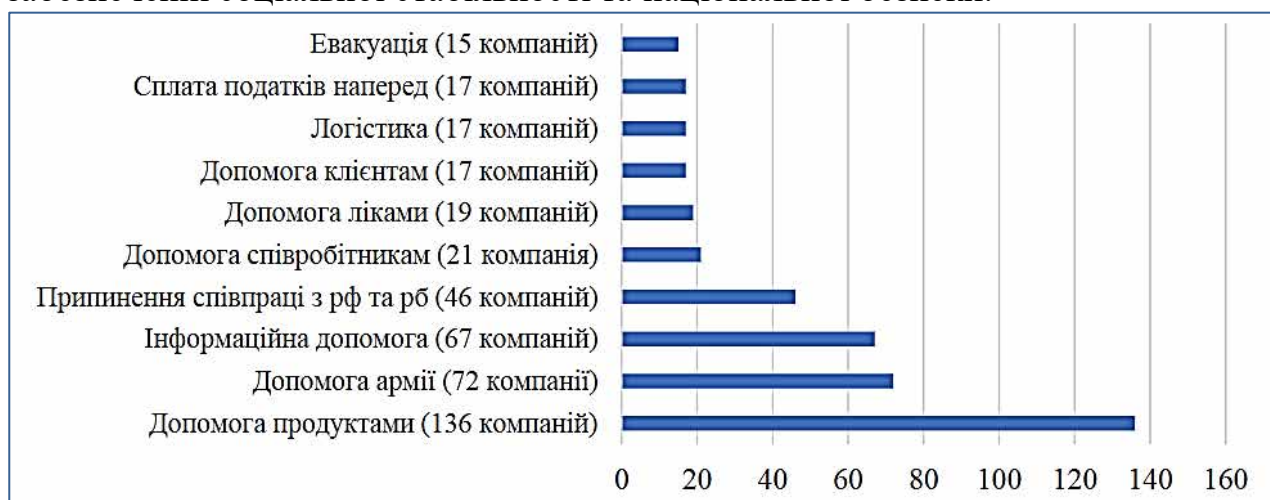


Рис. 9.1. Види допомоги КСВ під час війни*

Примітка. *Джерело: [111]

Водночас сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності виходить далеко за межі благодійної діяльності та соціальної підтримки. Стратегічний підхід до КСВ розглядається як один із чинників формування довгострокових конкурентних переваг підприємства. Реалізація соціально відповідальної політики сприяє підвищенню ефективності управління ризиками, зміцненню репутації компанії, розширенню доступу до фінансових ресурсів, покращенню взаємовідносин зі споживачами та партнерами, а також підвищенню інноваційної активності організації.

На рівні Європейського Союзу корпоративна соціальна відповідальність розглядається як важливий інструмент досягнення цілей сталого розвитку та формування конкурентоспроможної соціально орієнтованої економіки. Соціально відповідальні практики сприяють підвищенню рівня зайнятості, розвитку людського капіталу, зменшенню негативного впливу господарської діяльності на довкілля та зміцненню соціальної згуртованості суспільства. Особливого значення ці питання набули в контексті реалізації Цілей сталого розвитку ООН та стратегічних пріоритетів Європейського Союзу щодо забезпечення зеленого та цифрового переходу.

Сучасна система корпоративної соціальної відповідальності охоплює широкий спектр напрямів діяльності підприємств. До них належать забезпечення прав людини та гідних умов праці, розвиток персоналу, дотримання принципів

гендерної рівності та недискримінації, підтримка здоров'я і добробуту працівників, охорона навколишнього природного середовища, ефективне використання ресурсів, запобігання забрудненню довкілля, боротьба з корупцією та хабарництвом, захист прав споживачів, розвиток місцевих громад і підтримка соціального діалогу.

Важливим інструментом реалізації сучасної політики соціальної відповідальності виступає нефінансова звітність. Європейська практика передбачає обов'язкове розкриття інформації щодо екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності компаній відповідно до принципів ESG (Environmental, Social, Governance). Підготовка такої звітності забезпечує прозорість діяльності підприємств, підвищує рівень довіри інвесторів та інших зацікавлених сторін, а також дозволяє оцінювати реальний внесок бізнесу у досягнення цілей сталого розвитку.

Прозорість і підзвітність діяльності стають необхідними умовами успішного функціонування сучасних компаній. Зацікавлені сторони дедалі частіше оцінюють підприємства не лише за фінансовими результатами, а й за їхнім внеском у вирішення соціальних та екологічних проблем. У зв'язку з цим корпоративна соціальна відповідальність поступово інтегрується у систему стратегічного управління підприємствами та перетворюється на невід'ємний елемент забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності.

Посилення ролі соціальної відповідальності відбувається одночасно з поширенням нових моделей економічного розвитку, серед яких особливого значення набувають зелена економіка, циркулярна економіка, смарт-спеціалізація, смарт-економіка та біоекономіка. Їх впровадження спрямоване на забезпечення продовольчої безпеки, ефективне використання природних ресурсів, розвиток інновацій, створення нових робочих місць, зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

У цих умовах корпоративна соціальна відповідальність стає одним із ключових механізмів поєднання економічних інтересів бізнесу із суспільними потребами та екологічними пріоритетами розвитку. Її впровадження сприяє формуванню стійких конкурентних переваг підприємств, підвищенню рівня довіри до бізнесу та забезпеченню збалансованого соціально-економічного розвитку держави.

2.9.2. Стратегія розвитку соціальної відповідальності суб'єктів економіки України

Стратегія розвитку соціальної відповідальності суб'єктів економіки являє собою довгостроковий план дій, що передбачає комплексне поєднання принципів, інструментів, механізмів та управлінських рішень, спрямованих на досягнення визначених соціальних, економічних, екологічних і суспільних цілей. Її реалізація забезпечує узгодження інтересів суб'єктів господарювання, держави, працівників, споживачів, місцевих громад та інших зацікавлених сторін, формуючи підґрунтя для сталого розвитку економіки.

Розроблення стратегії соціальної відповідальності здійснюється з урахуванням специфіки функціонування окремих галузей та особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності суб'єктів господарювання. У аграрному секторі така стратегія повинна враховувати економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку сільських територій, забезпечення продовольчої безпеки, раціонального використання природних ресурсів і підвищення якості життя населення.

Формування стратегії розвитку соціальної відповідальності охоплює різні рівні економічної системи - міжнародний (мегарівень), державний (макрорівень), регіональний (мезорівень) та рівень окремих суб'єктів господарювання (мікрорівень). Кожен із зазначених рівнів має власні інструменти реалізації соціально відповідальної політики та можливості прогнозування й планування діяльності на довгострокову перспективу.

Інтеграція принципів соціальної відповідальності до загальної стратегії розвитку підприємства створює передумови для формування стійких конкурентних переваг, підвищення ефективності управління та зміцнення ділової репутації. Реалізація соціально відповідальних практик сприяє покращенню взаємодії з працівниками, місцевими громадами, органами влади, інвесторами та споживачами, підвищенню рівня довіри до підприємства, удосконаленню системи управління ризиками та зміцненню ринкових позицій.

Включення соціальних пріоритетів до стратегічного управління потребує додаткових фінансових, організаційних та управлінських ресурсів. Водночас у довгостроковій перспективі такі витрати розглядаються як інвестиції у розвиток людського капіталу, підвищення лояльності працівників і споживачів, зміцнення соціальної стабільності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Ефективність реалізації стратегії соціальної відповідальності значною мірою залежить від системності її впровадження. Соціально відповідальна діяльність не може обмежуватися окремими благодійними або соціальними заходами, а повинна бути інтегрованою складовою бізнес-стратегії та організаційної культури підприємства. Такий підхід забезпечує підвищення результативності господарської діяльності, сприяє залученню інвестиційних ресурсів, формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню його конкурентоспроможності.

Важливою умовою успішної реалізації програм соціального розвитку є координація дій між державними органами влади, органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадськими інституціями. Взаємодія між цими суб'єктами забезпечує узгодження соціально-економічних пріоритетів, підвищує ефективність використання ресурсів та сприяє досягненню суспільно значущих результатів. Водночас відмінності у підходах до реалізації соціальної політики та розподілу відповідальності можуть зумовлювати виникнення суперечностей між окремими учасниками соціального партнерства, що потребує вдосконалення механізмів координації та взаємодії.

Реалізація стратегії соціальної відповідальності потребує належного фінансового забезпечення. Джерела фінансування можуть формуватися за рахунок державної підтримки, інструментів бюджетної, кредитної та

інвестиційної політики, а також соціальних інвестицій, спрямованих на реалізацію конкретних програм і проєктів соціального розвитку (табл. 9.2). Використання різних фінансових механізмів дозволяє забезпечити стабільність реалізації соціально відповідальних ініціатив та підвищити ефективність досягнення стратегічних цілей розвитку.

Таблиця 9.2. Джерела фінансування стратегії розвитку соціальної відповідальності суб'єктів економіки України

Джерело фінансування	Основні напрями використання	Очікувані результати
<i>Пряма державна підтримка</i>	Фінансування пріоритетних програм розвитку галузей економіки, підтримка соціально значущих проєктів, забезпечення стабільності функціонування суб'єктів господарювання	Підвищення ефективності діяльності підприємств, розвиток соціальної інфраструктури, забезпечення виконання державних соціально-економічних пріоритетів
<i>Непряме державне фінансування (бюджетна, податкова, кредитна, інвестиційна політика)</i>	Створення сприятливих економічних умов для впровадження соціально відповідальних практик через систему стимулів, пільг та державних програм підтримки	Активізація соціально відповідальної діяльності бізнесу, підвищення інвестиційної привабливості підприємств, формування сприятливого бізнес-середовища
<i>Соціальні інвестиції підприємств</i>	Реалізація програм розвитку персоналу, охорони праці, підтримки місцевих громад, екологічних та соціальних проєктів	Підвищення результативності діяльності підприємств, зміцнення корпоративної репутації, покращення якості життя населення
<i>Міжнародні та національні програми підтримки, гранти</i>	Фінансування соціальних, екологічних, освітніх та інноваційних проєктів, розвиток нефінансової звітності та корпоративної відповідальності	Зростання продуктивності праці, впровадження інновацій, розвиток людського капіталу та задоволення суспільних потреб
<i>Інноваційні джерела фінансування (венчурні фонди, бізнес-інкубатори, акселератори, фонди сталого розвитку)</i>	Підтримка інноваційних соціальних та екологічних ініціатив, розвиток нових моделей відповідального бізнесу	Вирішення стратегічних завдань сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання
<i>Власні кошти підприємств</i>	Реалізація внутрішніх програм соціальної відповідальності, підвищення добробуту працівників, розвиток корпоративної культури та екологічних заходів	Зростання лояльності персоналу, зміцнення ділової репутації, підвищення стійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємства

Примітка. *Узагальнено укладачами

Ресурсне забезпечення стратегії соціальної відповідальності охоплює фінансові, матеріально-технічні, інформаційні, кадрові, інтелектуальні та організаційні ресурси. Особливу роль відіграють людські ресурси, оскільки саме персонал виступає безпосереднім учасником реалізації соціально відповідальних

програм та забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства. Не менш важливими є інформаційні ресурси, які забезпечують прозорість діяльності, формування нефінансової звітності, комунікацію із зацікавленими сторонами та поширення принципів соціальної відповідальності.

Результативна складова стратегії відображає сукупність змін, які виникають унаслідок реалізації соціально відповідальних заходів. До економічних результатів належать підвищення ефективності господарської діяльності, зростання конкурентоспроможності, покращення інвестиційної привабливості та зміцнення ринкових позицій суб'єктів господарювання. Соціальні результати проявляються у підвищенні рівня зайнятості населення, покращенні умов праці, розвитку людського капіталу, зміцненні соціального партнерства та підвищенні якості життя населення. Екологічні результати пов'язані зі зниженням негативного впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище, раціональним використанням природних ресурсів та впровадженням екологічно безпечних технологій [100].

Взаємозв'язок ресурсної та результативної складових формує основу стратегічного управління соціальною відповідальністю. За умови ефективного використання ресурсів суб'єкти економіки отримують можливість досягати не лише економічних цілей, а й забезпечувати довгостроковий соціальний та екологічний ефект, що відповідає сучасним принципам сталого розвитку та концепції відповідального ведення бізнесу. Саме тому доцільним є розгляд ресурсно-результативного аспекту стратегії соціальної відповідальності суб'єктів економіки, який відображає взаємозалежність між ресурсним забезпеченням, механізмами реалізації та кінцевими результатами соціально відповідальної діяльності (рис. 9.2).

Повномасштабна війна суттєво змінила зміст і пріоритети соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Якщо в довоєнний період корпоративна соціальна відповідальність переважно розглядалася як інструмент формування позитивної репутації, розвитку персоналу, підтримки місцевих громад і посилення конкурентних переваг, то в умовах війни вона набула значення одного з важливих механізмів суспільної стійкості, підтримки працівників, допомоги постраждалому населенню та зміцнення обороноздатності держави.

Трансформація соціальної відповідальності бізнесу в Україні відбувається за двома взаємопов'язаними напрямками: зовнішнім і внутрішнім. Зовнішній напрям охоплює участь суб'єктів господарювання у підтримці Збройних Сил України, допомозі внутрішньо переміщеним особам, підтримці громадян, які опинилися у складних життєвих обставинах, зокрема внаслідок бойових дій, терористичних атак, руйнування житла, втрати роботи або тимчасової окупації територій. У цьому контексті соціально відповідальна діяльність бізнесу дедалі частіше реалізується через благодійні програми, корпоративне волонтерство, фандрейзингові ініціативи, гуманітарну допомогу та партнерські проєкти з громадськими організаціями й органами влади.

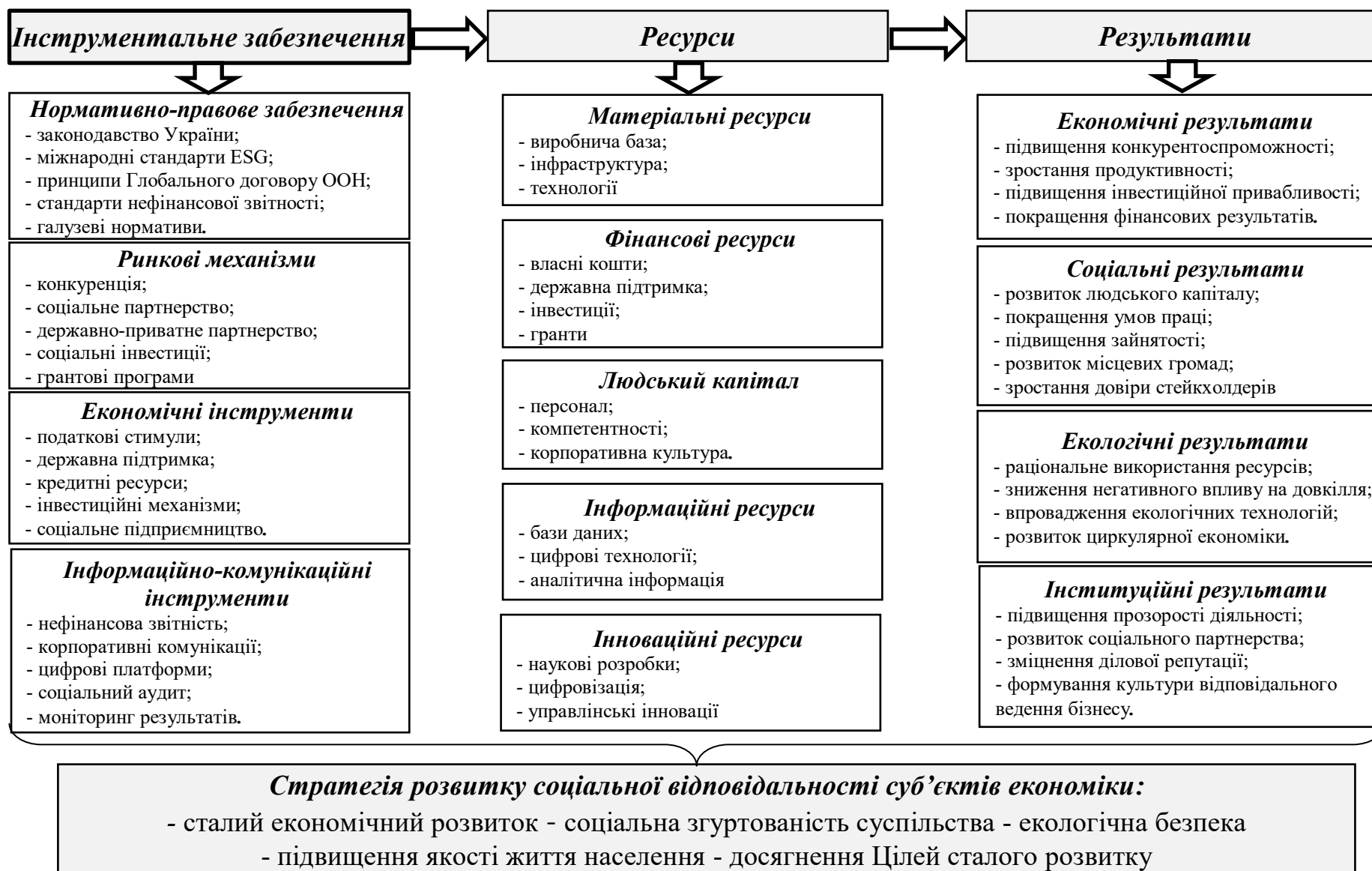


Рис. 9.2. Ресурсно-результативний аспект стратегії розвитку соціальної відповідальності суб'єктів економіки України*
Примітка. *Адаптовано укладачами з використанням ідей: [100]

Внутрішній напрям соціальної відповідальності пов'язаний із підтримкою працівників, збереженням трудових колективів, забезпеченням безпечних умов праці, психологічною допомогою, юридичним супроводом, фінансовою підтримкою, сприянням евакуації та релокації персоналу.

В умовах війни зайнятість набуває не лише економічного, а й соціально-психологічного значення, оскільки робоче місце, стабільність доходів і підтримка роботодавця сприяють збереженню відчуття безпеки, довіри та контролю над власним життям.

Зміна ролі роботодавця у воєнний період зумовила переосмислення внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності. Вона більше не обмежується заходами з мотивації персоналу чи розвитку професійного потенціалу працівників, а перетворюється на важливу складову організаційної культури, спрямовану на підтримку фізичного й психічного здоров'я співробітників, посилення командної згуртованості, забезпечення гнучких форматів роботи та формування середовища взаємної підтримки. Соціально відповідальна поведінка компанії під час війни впливає на рівень довіри персоналу, лояльність працівників і репутаційну стійкість бізнесу.

У воєнний період соціальна відповідальність бізнесу безпосередньо впливає на формування системи суспільних цінностей. Відповідальна поведінка підприємств, їх готовність підтримувати працівників, громади, державу та військових посилює відчуття солідарності, взаємодопомоги та спільної відповідальності. Водночас ефективність таких дій значною мірою залежить не лише від ініціативності бізнесу, а й від узгодженості його взаємодії з державою, органами місцевого самоврядування, громадським сектором і міжнародними партнерами.

Державна політика у сфері соціально відповідального бізнесу має створювати умови для підтримки, стимулювання та координації відповідальних практик суб'єктів господарювання. В Україні нормативною основою такої політики є Концепція 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. На її виконання було розроблено план заходів, який передбачає популяризацію принципів і стандартів соціально відповідального бізнесу, підготовку рекомендацій для суб'єктів господарювання, заохочення відкритої політики розкриття інформації, підвищення рівня знань працівників, інтеграцію принципів соціальної відповідальності у діяльність компаній, а також моніторинг і поширення інформації про розвиток соціально відповідального бізнесу в Україні [48].

Водночас положення Концепції та плану заходів були сформовані до початку повномасштабної війни, тому потребують змістового оновлення з урахуванням нових соціально-економічних і безпекових викликів. У довоєнний період соціальна відповідальність бізнесу переважно була спрямована на розв'язання окремих соціальних проблем, розвиток громад, екологічні ініціативи та підтримку працівників. Після початку повномасштабної війни пріоритети змістилися у бік гуманітарної допомоги, благодійності, волонтерської

діяльності, фандрейзингу, підтримки Збройних Сил України, допомоги внутрішньо переміщеним особам і відновлення постраждалих громад.

З огляду на це державна політика у сфері соціальної відповідальності бізнесу має бути доповнена механізмами, які враховують умови війни та післявоєнного відновлення. Насамперед держава повинна чітко визначати очікування щодо відповідального ведення бізнесу, формувати рекомендації для підприємств щодо дій у кризових і конфліктних ситуаціях, сприяти узгодженню бізнес-стратегій із пріоритетами відновлення України на засадах сталого розвитку, а також розробляти інструменти підтримки соціально відповідальних компаній.

Важливим напрямом удосконалення державної політики є підготовка рекомендацій для суб'єктів господарювання щодо дотримання прав людини, підтримки працівників, запобігання негативному впливу підприємницької діяльності в умовах збройного конфлікту та забезпечення відповідальної поведінки бізнесу на територіях бойових дій, територіях підвищеного ризику або в регіонах, що постраждали від війни. Такі рекомендації мають охоплювати питання евакуації персоналу, допомоги працівникам і членам їхніх сімей, психологічної підтримки, збереження робочих місць, відповідального управління ланцюгами постачання та взаємодії з місцевими громадами [48].

Окремого значення набуває впровадження принципів міжнародного гуманітарного права та поглибленої процедури належної обачності у сфері прав людини в діяльність компаній. Для суб'єктів господарювання, які працюють у зонах підвищеного ризику або взаємодіють із постраждалими громадами, важливо враховувати конфліктний контекст, можливі соціальні наслідки управлінських рішень, ризику порушення прав людини та потребу у прозорій комунікації із зацікавленими сторонами.

У діяльності підприємств державного і приватного секторів важливо передбачати заходи щодо підтримки психологічного здоров'я працівників, систематизації корпоративного волонтерства, розвитку партнерства з благодійними фондами, громадськими організаціями та органами влади. В умовах війни такі напрями набувають особливого значення, оскільки забезпечують не лише оперативну підтримку людей, а й формують довгострокову соціальну стійкість трудових колективів і громад.

Розвиток соціальної відповідальності бізнесу в Україні потребує також посилення регіонального виміру. Доцільним є розроблення та реалізація регіональних програм підтримки соціально відповідального бізнесу, які враховуватимуть потреби конкретних територій, рівень руйнувань, особливості місцевої економіки, стан ринку праці та пріоритети відновлення громад. Такі програми можуть передбачати підтримку релокованого бізнесу, розвиток місцевої зайнятості, відновлення соціальної інфраструктури, сприяння підприємствам, які реалізують соціальні, екологічні та гуманітарні ініціативи [48].

Не менш важливим є удосконалення нормативно-правового забезпечення, економічних механізмів підтримки та системи заохочення соціально відповідальних компаній. Йдеться про формування прозорих критеріїв

оцінювання соціально відповідальної діяльності, розвиток нефінансової звітності, підтримку корпоративного волонтерства, запровадження стимулів для підприємств, які беруть участь у відновленні громад, підтримці працівників, реалізації екологічних проєктів і дотриманні принципів відповідального ведення бізнесу.

За таких умов корпоративна соціальна відповідальність в Україні поступово перестає бути лише репутаційним інструментом або добровільною ініціативою окремих великих компаній. Вона набуває значення стратегічної умови функціонування бізнесу, збереження трудового потенціалу, підтримки суспільної солідарності та участі підприємств у відновленні держави. Подальший розвиток соціальної відповідальності суб'єктів економіки має ґрунтуватися на поєднанні ініціатив бізнесу, державної підтримки, громадської участі та міжнародного партнерства.

2.9.3. Соціально відповідальна поведінка споживачів аграрної продукції України. Екологізація виробництва

Сучасний споживчий ринок функціонує під впливом комплексу економічних, соціальних, екологічних та поведінкових чинників, які особливо загострюються в умовах кризових і трансформаційних процесів. До ключових чинників, що визначають особливості розвитку споживчого ринку, належать рівень та якість життя населення, співвідношення попиту і пропозиції, інтенсивність зміни споживчих уподобань, а також стратегічні підходи виробників до організації виробництва та реалізації продукції. Зазначені чинники безпосередньо впливають на поведінку споживачів і водночас опосередковано визначають характер впливу господарської діяльності на навколишнє природне середовище.

У сучасній економічній науці навколишнє середовище розглядається не лише як простір життєдіяльності людини, а й як система, що забезпечує умови для виробництва, споживання та реалізації товарів і послуг. Рівень екологічної безпеки та гармонійності такого середовища значною мірою визначає якість життя населення, стан здоров'я суспільства та перспективи сталого розвитку економіки. Саме тому у сучасних умовах дедалі більшого значення набуває соціально відповідальна поведінка споживачів, орієнтована на вибір безпечної, екологічної та якісної продукції.

Соціально відповідальна поведінка споживачів аграрної продукції формується під впливом екологічних, соціальних, економічних та психологічних чинників. Серед основних мотивів такої поведінки доцільно виокремити прагнення людей до збереження здоров'я, підвищення якості життя, споживання натуральної та безпечної продукції, а також бажання підтримувати екологічно орієнтованих товаровиробників. У цьому контексті екологічна поведінка споживачів є важливою складовою формування соціально відповідального бізнесу, оскільки саме попит на екологічно безпечні товари стимулює виробників до впровадження сучасних екологічних технологій та принципів сталого розвитку.

Пріоритетне значення для розуміння особливостей екологічної поведінки споживачів мають класичні маркетингові категорії: мотив, потреба, запит, товар, обмін, угода та ринок (рис. 9.3).

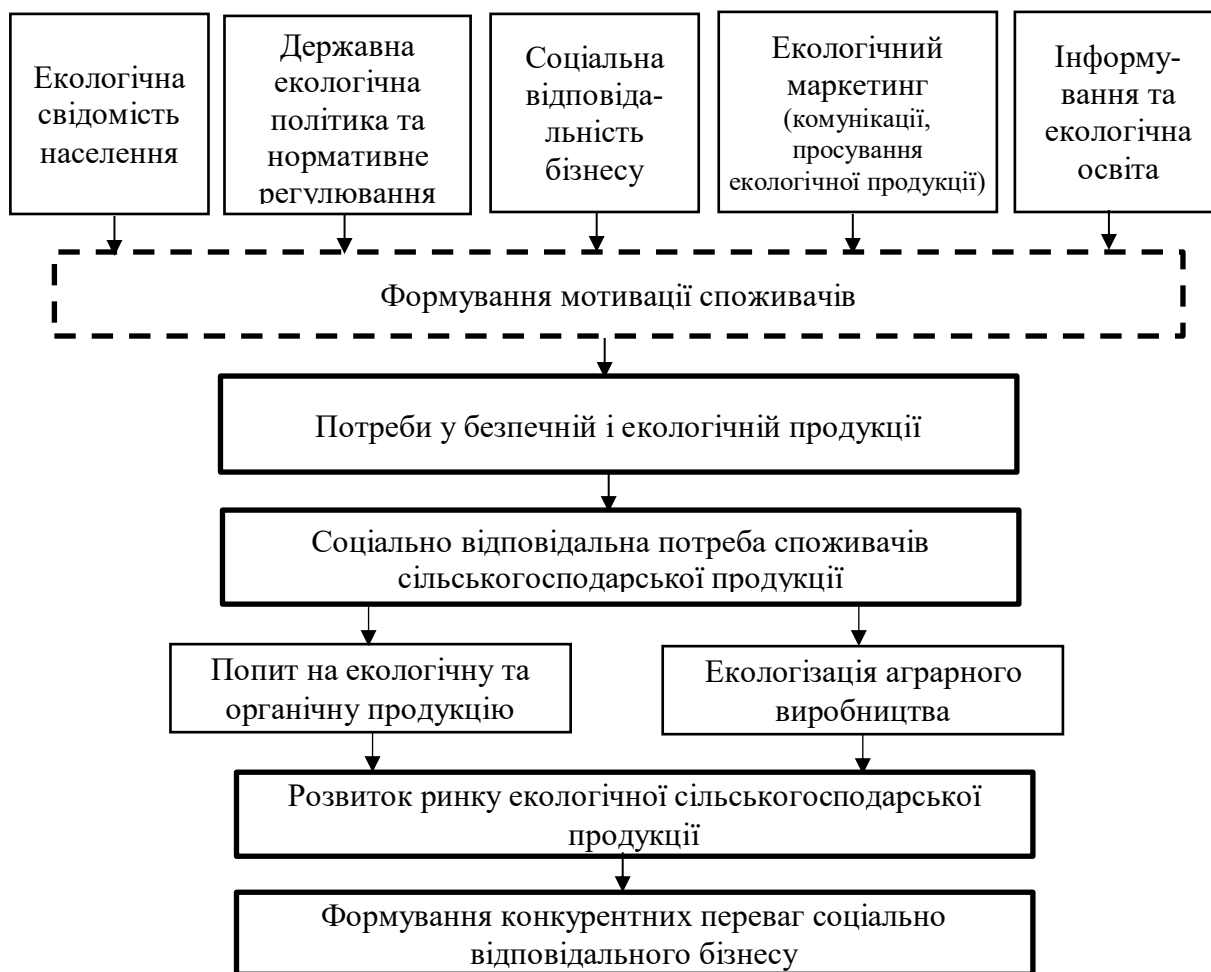


Рис. 9.3. Формування екологічно орієнтованої поведінки споживачів аграрної продукції*

Примітка. *Побудовано укладачами

Мотив виступає першочерговим стимулом поведінки людини та визначає формування її потреб і подальших дій щодо їх задоволення. У сфері екологічного споживання ключовим мотивом є прагнення людини підтримувати власне здоров'я та формувати навколо себе безпечне середовище існування. Саме ці потреби є базовими та природними для людини, що зумовлює їх високий мотиваційний потенціал [75]

Пояснення особливостей формування екологічно орієнтованої поведінки споживачів доцільно здійснювати з позицій теорії мотивації А. Маслоу. Відповідно до цієї концепції, однією з базових потреб людини є потреба у безпеці, що охоплює фізичний, соціальний та екологічний аспекти. Саме тому в сучасних умовах спостерігається стале зростання попиту на органічну та екологічно безпечну продукцію, особливо серед споживачів, які приділяють значну увагу здоровому способу життя та якості харчування.

У більшості економічно розвинених країн світу фіксується активне зростання ринку екологічної продукції. Особливо динамічно розвивається сегмент роздрібної торгівлі органічними товарами, тоді як у сфері громадського харчування використання екологічної продукції ще потребує додаткових інвестицій та розвитку відповідної інфраструктури. Водночас споживачі дедалі більше орієнтуються на принципи здорового харчування, охорони довкілля, гуманного ставлення до тварин та підтримки екологічно відповідальних виробників. За умови стабілізації економічної ситуації та зростання доходів населення попит на екологічну продукцію й надалі зростатиме.

Важливою складовою сучасного розвитку аграрного сектору є екологізація виробництва. Екологічне виробництво передбачає використання технологій та методів господарювання, які відповідають принципам сталого розвитку та забезпечують мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище на всіх етапах виробничого циклу. До таких етапів належать виробництво сировини, переробка, транспортування, реалізація, пакування, маркування, реклама та утилізація продукції.

Важливу роль у процесі екологізації аграрного виробництва відіграє **державна екологічна політика України**, стратегічні пріоритети якої визначені у Законі України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» [88]. Відповідно до положень даного нормативно-правового акта, основною метою державної екологічної політики є досягнення належного стану довкілля шляхом впровадження екосистемного підходу в усі сфери соціально-економічного розвитку держави, забезпечення екологічної безпеки, раціонального природокористування, збереження та відновлення природних екосистем, а також реалізації конституційного права громадян на безпечне та здорове навколишнє середовище.

У сучасних умовах реалізація державної екологічної політики набуває особливого значення для розвитку аграрного сектору, оскільки саме сільськогосподарське виробництво значною мірою залежить від стану природних ресурсів, родючості ґрунтів, якості водних ресурсів та екологічної стабільності територій. Законодавчо визначені стратегічні орієнтири передбачають інтеграцію екологічних вимог у процес формування державної, регіональної та галузевої політики, а також у систему прийняття управлінських рішень щодо провадження господарської діяльності, яка може мати вплив на навколишнє природне середовище.

Особлива увага у Стратегії приділяється забезпеченню збалансованого (сталого) розвитку держави шляхом гармонізації економічної, екологічної та соціальної складових. Для аграрного сектору це означає необхідність упровадження екологічно безпечних технологій виробництва, розвитку органічного землеробства, зниження ресурсо- та енергоємності виробничих процесів, мінімізації викидів парникових газів, раціонального використання земельних і водних ресурсів, а також підвищення рівня екологічної відповідальності суб'єктів господарювання.

Важливими принципами державної екологічної політики є превентивність, запобігання екологічним ризикам, пріоритетність усунення джерел шкоди

довкілля та реалізація принципу «забруднювач платить». У сучасних умовах це передбачає посилення контролю за дотриманням екологічних стандартів виробництва, удосконалення системи екологічного моніторингу, проведення стратегічної екологічної оцінки та оцінки впливу на довкілля під час реалізації господарських проєктів у сфері агробізнесу.

Окремого значення набуває стимулювання державою підприємств, які впроваджують екологічно орієнтовані технології, здійснюють модернізацію виробництва, скорочують обсяги викидів забруднюючих речовин та підвищують рівень енергоефективності. У контексті євроінтеграційних процесів та адаптації українського законодавства до вимог Європейського Союзу особливо актуальними стають питання розвитку ESG-підходів, екологічної сертифікації продукції, впровадження принципів циркулярної економіки та формування екологічно відповідального бізнесу.

Крім того, Стратегія державної екологічної політики передбачає активне залучення громадськості, розвиток міжсекторального партнерства, забезпечення відкритості екологічної інформації та формування екологічної свідомості населення. Це сприяє поширенню екологічно орієнтованої поведінки споживачів, підвищенню попиту на безпечну аграрну продукцію та стимулює товаровиробників до впровадження сучасних екологічних стандартів виробництва.

Поняття *«екологічний продукт»* є багатогранним та охоплює не лише кінцеві характеристики товару, а й особливості технологічного процесу його створення. Саме тому важливого значення набуває формування чіткої законодавчої бази, яка регламентуватиме вимоги до екологічного виробництва, системи сертифікації продукції, стандарти якості та механізми контролю за дотриманням екологічних норм. Наявність єдиних стандартів сприятиме розвитку соціально відповідального бізнесу та підвищенню довіри споживачів до екологічної продукції.

Одним із ключових аспектів розвитку ринку екологічної продукції є організація ефективної системи її просування та реалізації. Сучасні виробники екологічних товарів використовують різноманітні канали збуту, серед яких спеціалізовані екомагазини, мережеві супермаркети, фермерські ринки, аграрні ярмарки, традиційні торговельні заклади та інтернет-магазини. Особливо активно останніми роками розвиваються онлайн-канали продажу, які забезпечують ширший доступ споживачів до екологічної продукції та сприяють популяризації екологічного способу життя [75].

Розвиток ринку екологічної продукції супроводжується стримуючими чинниками - висока собівартість екологічної продукції, обмеженість інвестицій у розвиток екологічних виробництв, недостатню поінформованість споживачів про переваги органічної продукції, а також нерозвиненість окремих каналів реалізації екологічних товарів.

Водночас зростання екологічної свідомості населення та популяризація принципів сталого розвитку створюють передумови для активізації діяльності соціально відповідальних компаній. У сучасних умовах все більше підприємств аграрного сектору впроваджують екологічно безпечні технології виробництва,

системи ресурсозбереження, енергоефективні рішення, органічне виробництво та інноваційні методи управління якістю продукції.

Формування соціально відповідальної поведінки споживачів аграрної продукції здійснюється під впливом комплексу взаємопов'язаних критеріїв, серед яких провідне значення мають безпечність харчових продуктів, їх якісні та смакові характеристики, рівень екологізації виробництва, умови вирощування сировини, а також цінова доступність продукції. У сучасному суспільстві, орієнтованому на принципи сталого розвитку, дедалі більшого значення набувають саме показники якості та безпечності продовольства, тоді як ціновий фактор хоча й залишається важливим, однак поступово відходить на другий план серед споживачів із високим рівнем екологічної свідомості.

За даними міжнародних та вітчизняних досліджень, внаслідок воєнних дій та економічних викликів рівень бідності в Україні залишається високим. За оцінками Світового банку, у 2024 році за межею бідності перебувало близько 37 % населення, а у 2025 році цей показник становив 36,9 % [136]. Водночас суттєве зростання витрат домогосподарств на продукти харчування та інші товари першої необхідності обмежує можливості значної частини населення щодо придбання екологічно безпечної та якісної аграрної продукції. За таких умов соціально відповідальне споживання значною мірою залежить не лише від екологічної свідомості громадян, а й від рівня їх матеріального забезпечення та економічної доступності якісних продуктів харчування.

Соціально відповідальна поведінка споживачів формується під впливом широкого спектра індивідуальних характеристик особистості, серед яких вік, стать, рівень освіти, рівень доходів, професійна діяльність, стиль життя, система цінностей, смакові вподобання та рівень екологічної обізнаності (рис. 9.4). Саме сукупність зазначених чинників визначає ставлення споживача до органічної та екологічно безпечної продукції, а також рівень готовності підтримувати соціально відповідальних товаровиробників.

Соціально відповідальна поведінка споживачів аграрної продукції формується насамперед на базовому рівні людських потреб, пов'язаних із забезпеченням харчування та підтриманням належного рівня здоров'я. При цьому якість харчування залежить від значної кількості внутрішніх і зовнішніх чинників впливу. До внутрішніх чинників належать особистісні характеристики людини, її мотивація, рівень культури споживання, екологічна свідомість та індивідуальні переконання. Зовнішні чинники визначаються особливостями розвитку суспільства та функціонування економічної системи на рівні держави, регіону, територіальної громади, сільськогосподарського підприємства та ринку продовольства загалом.

Суттєвий вплив на формування соціально відповідальної поведінки споживачів здійснює державна політика у сфері продовольчої безпеки, охорони навколишнього природного середовища та підтримки органічного виробництва. Водночас важливу роль відіграють рівень розвитку аграрного сектору, доступність екологічно безпечної продукції, система сертифікації органічних товарів, ефективність державного контролю за якістю харчових продуктів, а також рівень розвитку інфраструктури ринку органічної продукції.



Рис. 9.4. Чинники впливу на соціально відповідальну поведінку споживачів сільськогосподарської продукції*
Примітка. *Побудовано на основі ідей [100]

Одним із визначальних чинників формування соціально відповідальної поведінки споживачів є індивідуальна модель споживання. Залежно від рівня доходів, освіти, професійної діяльності та соціального статусу у різних категорій споживачів формуються відмінні уподобання щодо вибору продукції. Для частини населення пріоритетними залишаються цінові характеристики товару, тоді як інші споживачі дедалі більше орієнтуються на безпечність, натуральність, екологічність та походження продукції.

Важливого значення у процесі формування соціально відповідальної поведінки споживачів набувають соціокультурні та психологічні фактори. Спосіб життя людини, рівень екологічної культури, система моральних цінностей, соціальна відповідальність та особисте ставлення до проблем охорони довкілля значною мірою визначають зацікавленість споживача в органічній продукції та його мотивацію до споживання якісних і безпечних харчових продуктів. У сучасних умовах поширення концепції здорового способу життя та популяризація принципів сталого розвитку сприяють підвищенню рівня екологічної свідомості населення та формуванню попиту на органічну продукцію.

Формування соціально відповідальної поведінки споживачів органічної продукції аграрного сектору також безпосередньо залежить від рівня розвитку органічного ринку в державі. Необхідність розвитку органічного сільського господарства обумовлена низкою економічних, екологічних та соціальних чинників. Серед них важливе значення мають відтворення родючості ґрунтів, збереження навколишнього природного середовища, забезпечення раціонального використання природних ресурсів, розвиток сільських територій та підвищення рівня життя сільського населення.

Крім того, розвиток органічного виробництва сприяє підвищенню ефективності та прибутковості аграрного сектору, забезпеченню внутрішнього ринку якісною та безпечною продукцією харчування, зміцненню експортного потенціалу держави та формуванню позитивного міжнародного іміджу України як виробника високоякісної органічної продукції. Важливим результатом розвитку органічного ринку є також забезпечення продовольчої безпеки держави, підвищення рівня добробуту населення та покращення показників людського розвитку.

Наведені аспекти підтверджують, що розвиток органічного виробництва та формування соціально відповідального споживання є взаємопов'язаними процесами, які комплексно впливають на забезпечення сталого розвитку аграрного сектору. У сучасних умовах особливого значення набуває дослідження тенденцій розвитку органічного ринку, факторів формування екологічно орієнтованої поведінки споживачів та ролі соціальної відповідальності аграрного бізнесу у забезпеченні безпечності продукції й екологізації виробництва. У зв'язку з цим доцільно більш детально розглянути сучасні підходи до розвитку органічного виробництва та особливості формування соціально відповідальної поведінки споживачів аграрної продукції.

Дослідження сучасних тенденцій розвитку органічного виробництва та соціально відповідального споживання свідчать про поступове зростання

значення екологічних і соціальних аспектів у функціонуванні аграрного сектору економіки. У сучасних умовах споживачі дедалі більше орієнтуються не лише на цінові характеристики продукції, а й на її безпечність, якість, походження, екологічність виробництва та відповідність принципам сталого розвитку. Саме тому формування соціально відповідальної поведінки споживачів стає одним із ключових чинників розвитку органічного виробництва та екологізації аграрного сектору.

Органічне виробництво у сучасному аграрному секторі розглядається як важливий напрям забезпечення екологічної безпеки, збереження природних ресурсів та підвищення якості життя населення. Його розвиток спрямований на поступовий перехід від інтенсивних моделей господарювання до екологічно орієнтованих систем виробництва, що базуються на принципах раціонального природокористування, відтворення родючості ґрунтів, мінімізації використання хімічних засобів захисту рослин та забезпечення безпечності харчових продуктів.

Відповідно до підходів Міжнародної федерації органічного сільськогосподарського руху (IFOAM), *органічне сільське господарство* є системою виробництва, яка підтримує здоров'я ґрунтів, екосистем та населення, ґрунтується на використанні природних екологічних процесів, біологічного різноманіття та природних циклів, адаптованих до локальних умов господарювання. Важливою особливістю такого виробництва є мінімізація використання ресурсів і технологій, що можуть негативно впливати на довкілля та здоров'я людини.

Нормативно-правове регулювання ринку органічної продукції в Україні базується на Законі України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції», який визначає засади функціонування органічного сектору, порядок сертифікації, маркування та державного контролю [89]. Важливу роль у регулюванні галузі також відіграють детальні правила органічного виробництва, державна система сертифікації та контролю, а також стратегічні документи у сфері екологічної політики та сталого розвитку. Подальший розвиток органічного ринку в Україні здійснюється з урахуванням вимог європейського законодавства, зокрема Регламенту ЄС 2018/848, що сприяє гармонізації національної системи регулювання з європейськими стандартами та підвищенню конкурентоспроможності української органічної продукції на міжнародних ринках (табл. 9.3).

Соціально відповідальна поведінка споживачів органічної продукції формується під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. До зовнішніх чинників належать рівень соціально-економічного розвитку держави, економічна та політична ситуація, рівень доходів населення, інфляційні процеси, розвиток інфраструктури сільських територій, державна підтримка органічного виробництва, рівень продовольчої безпеки та екологічної політики держави. Важливе значення також має рівень розвитку сільськогосподарських підприємств, їх маркетингова діяльність, позиціонування на ринку та дотримання принципів соціальної відповідальності бізнесу.

Таблиця 9.3. Нормативно-правове регулювання ринку органічної продукції в Україні (станом на 2026 р.)*

Нормативно-правовий акт	Характеристика та сфера регулювання
<i>Закон України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» від 10.07.2018 № 2496-VIII</i>	Базовий законодавчий акт, який визначає правові та організаційні засади органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції в Україні. Встановлює вимоги до операторів ринку органічної продукції, процедури сертифікації, державного контролю, ведення реєстрів, використання державного логотипа та відповідальність за порушення законодавства у сфері органічного виробництва. Закон гармонізований із законодавством Європейського Союзу та є основою функціонування вітчизняного ринку органічної продукції.
<i>Постанова Кабінету Міністрів України від 23.10.2019 № 970 «Про затвердження Порядку (детальних правил) органічного виробництва та обігу органічної продукції»</i>	Визначає детальні правила ведення органічного рослинництва, тваринництва, бджільництва, аквакультури, виробництва органічних кормів, харчових продуктів та органічного насіння. Регламентує технологічні вимоги до виробництва, переробки, транспортування та реалізації органічної продукції.
<i>Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 22.02.2019 № 67 «Про затвердження державного логотипа для органічної продукції»</i>	Визначає офіційний державний логотип органічної продукції України та порядок його використання суб'єктами господарювання, які пройшли сертифікацію відповідно до вимог законодавства. Використання логотипа підтверджує органічне походження продукції та забезпечує її ідентифікацію споживачами.
<i>Постанова Кабінету Міністрів України щодо ведення Державного реєстру операторів органічного ринку та органів сертифікації</i>	Регулює порядок формування та функціонування державних реєстрів у сфері органічного виробництва. Забезпечує відкритість інформації щодо сертифікованих операторів ринку, органів сертифікації та органічного насіння. З 2023 року в Україні функціонує Державний реєстр операторів органічного виробництва.
<i>Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2018/848 від 30 травня 2018 року про органічне виробництво та маркування органічної продукції</i>	Основний нормативний акт Європейського Союзу у сфері органічного виробництва. Визначає вимоги до виробництва, сертифікації, імпорту та маркування органічної продукції на території ЄС. Україна поступово гармонізує національне законодавство з положеннями цього Регламенту в межах євроінтеграційних процесів.
<i>Проект Закону України № 13204 «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» (2025–2026 рр.)</i>	Спрямований на подальше наближення українського законодавства до вимог Регламенту ЄС 2018/848, удосконалення механізмів державного контролю, сертифікації та маркування органічної продукції, а також посилення захисту споживачів від недобросовісного використання органічного маркування.

Примітка. *Узагальнено на основі: [88, 89, 84, 83, 78, 139]

Внутрішні чинники формування соціально відповідальної поведінки споживачів пов'язані з індивідуальними характеристиками особистості. До них належать рівень освіти, доходів, професійна діяльність, стиль життя, сімейний стан, система цінностей та екологічна свідомість населення. Значний вплив на вибір продукції здійснюють психологічні аспекти поведінки споживачів, зокрема мотивація до споживання якісної та безпечної продукції, довіра до

виробників органічних товарів, ставлення до екологічного маркування та сприйняття органічної продукції як складової здорового способу життя.

Важливу роль у формуванні соціально відповідального споживання відіграють соціокультурні чинники. Рівень екологічної культури суспільства, вплив сім'ї, соціального оточення, референтних груп, засобів масової інформації та популяризація здорового способу життя визначають рівень зацікавленості населення в органічній продукції та готовність підтримувати соціально відповідальних виробників. Саме соціокультурне середовище значною мірою формує екологічні цінності та культуру споживання населення.

Дослідження свідчать [57], що в Україні позиція споживачів аграрної продукції значною мірою орієнтована на необхідність соціальної відповідальності виробників. Більшість опитаних споживачів вважають, що аграрний бізнес повинен дотримуватись принципів локальної соціальної відповідальності, забезпечувати безпечність продукції, підтримувати належний рівень якості виробництва та здійснювати екологічно орієнтовану діяльність. При цьому саме споживачі формують попит на соціально відповідальну продукцію та стимулюють аграрний бізнес до впровадження сучасних екологічних і соціальних стандартів діяльності.

Серед основних напрямів соціальної відповідальності аграрного бізнесу важливе місце займають відповідальність перед працівниками, споживачами, партнерами, державою та суспільством загалом. Реалізація таких підходів сприяє підвищенню конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, формуванню позитивного іміджу виробника та зростанню довіри споживачів до органічної продукції.

Разом із тим розвиток органічного виробництва в Україні супроводжується низкою проблем та обмежень. Серед основних стримуючих чинників доцільно виокремити недостатній рівень доходів населення, високу вартість органічної продукції, низький рівень обізнаності споживачів щодо переваг органічного виробництва, недостатню довіру до виробників та недосконалість нормативно-правового регулювання у сфері органічного виробництва. Важливими проблемами також залишаються недостатній рівень інвестиційної підтримки, обмежений розвиток ринку органічної продукції та нестабільність економічної ситуації в державі.

SWOT-аналіз соціально відповідальної поведінки споживачів органічної продукції в Україні дозволяє визначити значний потенціал розвитку внутрішнього ринку органічної продукції, наявність сприятливих природних умов для розвитку органічного сільського господарства, можливості розширення експортного потенціалу держави та активізацію діяльності громадських організацій у сфері розвитку органічного виробництва. Водночас серед слабких сторін виокремлюються низький рівень платоспроможності населення, вузький асортимент органічної продукції, недостатня державна підтримка та низький рівень екологічної культури частини споживачів [57].

Важливою передумовою розвитку соціально відповідального споживання є підвищення рівня життя населення, стабілізація економічної ситуації, зростання доходів громадян та підвищення доступності органічної продукції. Зростання

рівня екологічної свідомості населення, розвиток екологічного маркетингу та популяризація принципів сталого розвитку сприятимуть активізації попиту на безпечну та якісну аграрну продукцію, а також стимулюватимуть подальшу екологізацію аграрного виробництва в Україні.

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору важливого значення набуває впровадження концепції «зеленого підходу» у діяльність підприємств, що передбачає екологізацію не лише виробничих процесів, а й системи управління, організації праці, маркетингової діяльності та корпоративної культури загалом. Одним із практичних проявів такої трансформації є формування «зеленого офісу» - системи організації діяльності підприємства, спрямованої на раціональне використання ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля та підвищення рівня екологічної відповідальності працівників і споживачів.

Концепція «зеленого офісу» базується на принципах енергоефективності, ресурсозбереження, екологічно відповідального споживання та підтримки сталого розвитку. Її впровадження передбачає оптимізацію використання електроенергії, водних ресурсів, паперу, зменшення обсягів відходів, сортування сміття, використання екологічних матеріалів і цифровізацію документообігу. Для сільськогосподарських підприємств така модель управління є важливою складовою загальної екологізації виробництва та формування позитивного іміджу соціально відповідального бізнесу.

Сучасні тенденції розвитку «зеленого маркетингу» свідчать про поступове зростання ролі екологічних факторів у формуванні поведінки споживачів. Зелений маркетинг виступає комплексом заходів щодо розроблення, просування та реалізації екологічно безпечної продукції й технологій виробництва, орієнтованих на досягнення екологічних, соціальних та економічних цілей сталого розвитку. Він забезпечує поєднання економічних інтересів бізнесу із потребами суспільства у безпечному довкіллі, сприяє формуванню довгострокової цінності для підприємств і споживачів та стимулює поширення екологічно відповідальної поведінки населення.

Особливої актуальності питання екологізації виробництва та споживання набувають у контексті реалізації політики Європейського зеленого курсу (European Green Deal) та політики «зеленого переходу» Європейського Союзу. Відповідно до сучасних підходів, саме екологічно свідомі споживачі формують попит на «зелені» товари та стимулюють підприємства до впровадження екологічно орієнтованих технологій виробництва, систем екологічного менеджменту, ресурсозберігаючих рішень та принципів циркулярної економіки. У таких умовах зелений маркетинг виступає своєрідним комунікаційним механізмом між бізнесом і споживачами, забезпечуючи поширення екологічних цінностей у суспільстві та формування культури сталого споживання.

Важливим інструментом формування екологічно відповідальної поведінки споживачів є система екологічного маркування продукції. У країнах Європейського Союзу активно використовується офіційне екологічне маркування EU Ecolabel, яке підтверджує відповідність продукції високим екологічним стандартам та мінімальний негативний вплив на навколишнє природне середовище. Станом на сьогодні на ринку ЄС представлено майже 90

тис. сертифікованих товарів і послуг у 25 різних товарних категоріях, що свідчить про активне поширення практик екологічного маркування та зростання попиту на екологічно безпечну продукцію.

Результати опитування понад 25 тис. громадян у 27 країнах Європейського Союзу, проведеного у 2023 році в межах проєкту Eurobarometer, засвідчили, що під час прийняття рішення про купівлю продукції 97 % споживачів насамперед орієнтуються на її якість, 94 % - на ціну товару, а 73 % респондентів вважають важливим вплив продукції на навколишнє середовище. При цьому 81 % опитаних погоджуються з тим, що придбання екологічно безпечної продукції позитивно впливає на стан довкілля, а 60 % респондентів зазначили, що купували товари саме через їх менший негативний вплив на навколишнє середовище. Отримані результати свідчать про поступове зростання екологічної свідомості населення та посилення ролі екологічних характеристик продукції у структурі споживчих пріоритетів [106].

Дослідження також підтвердило зростання ролі екологічного маркування у формуванні споживчих рішень. У середньому по країнах ЄС 74 % респондентів вважають, що продукція з екологічним маркуванням EU Ecolabel має менший негативний вплив на навколишнє середовище порівняно з аналогічними товарами без відповідного маркування. Водночас рівень обізнаності споживачів щодо екологічного маркування поки що залишається недостатнім: лише 38 % опитаних зазначили, що раніше бачили логотип EU Ecolabel, тоді як 48 % респондентів не були з ним знайомі. Найменший рівень обізнаності характерний для осіб старших вікових груп, що свідчить про необхідність активізації інформаційно-просвітницької роботи у сфері екологічного споживання.

Серед продукції з екологічним маркуванням найчастіше споживачі купують миючі засоби та паперову продукцію (по 23 %), засоби гігієни (22 %) і косметичні товари (21 %). Водночас понад 60 % респондентів повідомили, що регулярно або періодично купують продукцію з екологічним маркуванням, тоді як 22 % роблять це рідко, а 5 % взагалі не купують подібні товари. Найбільш поширеними місцями придбання екологічної продукції залишаються супермаркети (66 %), біомагазини та інтернет-магазини (по 24 %). Крім того, для більшості категорій товарів респонденти висловили зацікавленість у розширенні асортименту продукції з екологічним маркуванням, що свідчить про поступове формування попиту на екологічно безпечні товари та послуги [106].

Разом із позитивними тенденціями розвитку екологічного споживання дослідження дозволило виявити низку стримуючих факторів, які ускладнюють активне впровадження зеленого маркетингу та екологічно орієнтованого виробництва. Зокрема, 40 % респондентів зазначили, що під час купівлі продукції не звертають уваги на екологічне маркування, 23 % вважають екологічні товари занадто дорогими, а близько 30 % повідомили про недостатню наявність таких товарів у місцях продажу. Важливими бар'єрами також залишаються висока чутливість споживачів до ціни, недостатня готовність переплачувати за екологічно безпечну продукцію, низький рівень поінформованості населення та поширення явища «грінвошингу» - неправдивих заяв компаній щодо екологічності продукції. За результатами дослідження 78 %

респондентів погодилися з тим, що компанії нерідко надають недостовірну інформацію про відповідність власної продукції екологічним стандартам, що негативно впливає на рівень довіри споживачів до екологічного маркування та потребує посилення державного і громадського контролю у сфері екологічної сертифікації [106].

Важливим результатом проведених досліджень є підтвердження того, що розвиток зеленого маркетингу та екологічно орієнтованого виробництва створює додаткові можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємств, формування довіри споживачів та зміцнення ринкових позицій бізнесу. Використання інструментів зеленого маркетингу сприяє впровадженню інноваційних технологій, розвитку екологічного виробництва, формуванню позитивного іміджу підприємства та забезпечує його адаптацію до сучасних європейських екологічних стандартів. Для аграрного сектору України особливого значення набувають цифровізація управлінських процесів, екологізація логістики, використання енергоощадних технологій, розвиток органічного виробництва, підтримка циркулярної економіки та впровадження систем екологічного менеджменту.

Водночас важливу роль у поширенні екологічно відповідальної поведінки відіграють інформаційні кампанії, екологічна освіта населення та популяризація принципів сталого споживання. У сучасних умовах соціальні мережі, цифрові платформи та діяльність інфлюенсерів суттєво впливають на формування екологічної свідомості населення, особливо молоді, стимулюючи попит на безпечну аграрну продукцію та підтримку соціально відповідального бізнесу. Саме формування екологічної культури суспільства та розвиток відповідального споживання є важливими передумовами подальшої екологізації аграрного виробництва, підвищення рівня продовольчої безпеки, зміцнення експортного потенціалу аграрної продукції та забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки України.

Одним із ключових напрямів трансформації аграрного сектору та важливою передумовою забезпечення продовольчої, екологічної й соціальної безпеки держави є екологізація аграрного виробництва. У науковій літературі **екологізацію** розглядають як процес упровадження екологічних принципів у систему господарювання, що передбачає раціональне використання природних ресурсів, мінімізацію негативного впливу виробництва на довкілля та формування збалансованої взаємодії між економічними, екологічними й соціальними складовими розвитку аграрної сфери.

У практичному вимірі **екологізація аграрного виробництва** охоплює комплекс організаційно-економічних, технологічних, управлінських та природоохоронних заходів, спрямованих на збереження родючості ґрунтів, підвищення екологічної безпеки продукції, зниження рівня ресурсомісткості виробництва та забезпечення сталого використання природно-ресурсного потенціалу. У межах такої моделі виробничі процеси орієнтуються не лише на отримання економічного результату, а й на збереження екологічної рівноваги агроєкосистем, відновлення природного капіталу та довгострокову стійкість аграрного виробництва.

Посилення екологічних викликів у сільському господарстві пов'язане з деградацією земельних ресурсів, виснаженням ґрунтів, забрудненням водних ресурсів, надмірною хімізацією виробництва та порушенням природних механізмів відтворення агроландшафтів. Аграрне виробництво є однією з найбільш чутливих сфер до антропогенного втручання, оскільки будь-які порушення у функціонуванні агроєкосистем безпосередньо впливають на якість продукції, продовольчу безпеку та стан навколишнього середовища.

За даними наукових досліджень, близько 13,3 млн га сільськогосподарських угідь України зазнають негативного впливу водної ерозії, а понад 6 млн га потерпають від вітрової ерозії. Додатковими екологічними ризиками стали наслідки воєнних дій, пов'язані із забрудненням ґрунтів важкими металами, нафтопродуктами та вибухонебезпечними речовинами, що негативно впливає на стан агроландшафтів, родючість земель і біологічну активність ґрунтів [108].

За таких обставин екологізація виробництва передбачає перехід до моделей господарювання, які базуються на принципах раціонального природокористування, ресурсозбереження, біологізації землеробства та впровадження екологічно безпечних технологій. Важливими складовими цього процесу є мінімізація використання агрохімікатів, дотримання екологічних вимог щодо транспортування й застосування засобів захисту рослин, запобігання деградації ґрунтів, використання ґрунтозахисних технологій, упровадження систем екологічного моніторингу та екологічно орієнтованого управління виробничими процесами.

Екологізація також є складовою інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Її реалізація безпосередньо пов'язана із впровадженням енергоощадних і ресурсозберігаючих технологій, цифровізацією виробничих процесів, розвитком органічного виробництва та формуванням системи еколого-економічного управління. Такий підхід дає змогу поєднати економічну ефективність виробництва із забезпеченням екологічної безпеки, збереженням природного капіталу та підвищенням конкурентоспроможності аграрної продукції.

Ключові напрями екологізації:

1. Одним із пріоритетних напрямів екологізації є *розвиток органічного виробництва*. Органічне господарювання спрямоване на використання природних механізмів підтримання родючості ґрунтів, біологічних методів захисту рослин, науково обґрунтованих сівозмін, органічних добрив, компостування та мінімізацію застосування синтетичних речовин. Такий підхід сприяє виробництву безпечної продукції харчування, збереженню біорізноманіття, зниженню антропогенного навантаження на довкілля та підвищенню експортного потенціалу аграрного сектору. Водночас український ринок органічної продукції ще перебуває на етапі становлення та характеризується обмеженим внутрішнім попитом і переважною орієнтацією на експортні ринки Європейського Союзу.

2. Важливим напрямом екологізації аграрного сектору є *скорочення рівня хімізації сільського господарства*. Використання технологій точного землеробства, інтегрованих систем захисту рослин та біологічних препаратів

дозволяє оптимізувати застосування засобів захисту рослин і мінеральних добрив, зменшуючи екологічне навантаження на агроландшафти. За статистичними даними, у 2024 році використання пестицидів в Україні скоротилося майже на 30 % порівняно з довоєнним періодом, а загальний обсяг їх використання становив 19,6 тис. т, що є одним із найнижчих показників за останні роки. Такі тенденції свідчать про поступове поширення екологічно безпечних підходів до ведення аграрного виробництва та зростання уваги до екологічної безпеки продукції [3].

3. Складовою екологізації аграрного виробництва є *впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій*. Використання мінімальної обробки ґрунту, систем no-till і strip-till, енергоощадного обладнання, технологій раціонального водокористування та відновлюваних джерел енергії сприяє скороченню виробничих витрат, зниженню рівня викидів парникових газів та підвищенню стійкості аграрного виробництва до кліматичних змін. У цьому контексті екологізація виступає не лише природоохоронним напрямом, а й важливим елементом інноваційного розвитку аграрних підприємств [3].

4. Важливе значення для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору має *системне відновлення родючості ґрунтів*. Раціональне використання земельних ресурсів, застосування ґрунтозахисних сівозмін, сидератів та органічних добрив забезпечує збереження продуктивності земель, підвищення вмісту органічної речовини у ґрунтах та формування екологічно збалансованих агроєкосистем. Раціональне природокористування у цьому контексті передбачає досягнення максимального економічного ефекту за умови збереження екологічної рівноваги, недопущення виснаження природних ресурсів та підтримання відновлювальної здатності природних систем.

5. Суттєву роль у процесі екологізації відіграє *державна політика*. Ефективне функціонування системи екологічно орієнтованого господарювання потребує розвитку нормативно-правового забезпечення, системи економічного стимулювання екологічно безпечного виробництва, підтримки інноваційної діяльності та впровадження сучасних екологічних стандартів. Держава має забезпечувати економічне та правове стимулювання раціонального використання земельних ресурсів, охорони довкілля, впровадження екологічно безпечних технологій і підтримки виробників органічної продукції.

6. Не менш важливим чинником екологізації аграрного виробництва є *формування екологічної свідомості суспільства та соціально відповідальної поведінки споживачів*. Зростання попиту на безпечну, органічну та екологічно чисту продукцію стимулює аграрні підприємства до впровадження екологічно орієнтованих технологій, розвитку органічного виробництва та застосування принципів зеленого маркетингу. Формування екологічної культури населення, розвиток екологічної освіти та поширення принципів сталого споживання сприяють підвищенню мотивації виробників до переходу на екологічно орієнтовані моделі господарювання.

Екологізація аграрного виробництва є комплексним процесом, який поєднує екологічні, економічні, соціальні та управлінські складові розвитку аграрного сектору. Її реалізація забезпечує не лише підвищення якості та безпечності

аграрної продукції, а й сприяє збереженню природних ресурсів, зміцненню продовольчої безпеки держави, розвитку сільських територій, формуванню соціально відповідального аграрного бізнесу та підвищенню конкурентоспроможності українського аграрного сектору в умовах євроінтеграції.

На основі проведеного аналізу соціально відповідальної поведінки в конкурентному середовищі можемо узагальнити такі висновки:

1. Соціальна відповідальність є важливим чинником соціального розвитку суспільства та формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Інтеграція принципів соціальної відповідальності у систему управління підприємством сприяє підвищенню рівня довіри з боку споживачів, інвесторів, працівників і партнерів, зміцненню ділової репутації, зниженню ризиків та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності бізнесу.

2. Стратегія розвитку соціальної відповідальності суб'єктів економіки України являє собою комплексну систему принципів, інструментів і механізмів, спрямованих на досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей. Її реалізація потребує узгодженої взаємодії держави, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів, а також належного ресурсного забезпечення та ефективного використання фінансових, кадрових, інформаційних й інноваційних ресурсів.

3. В умовах воєнного стану корпоративна соціальна відповідальність в Україні набула нового змісту та перетворилася на важливий інструмент забезпечення суспільної стійкості. Соціально відповідальний бізнес активно долучається до підтримки Збройних Сил України, внутрішньо переміщених осіб, місцевих громад і власних працівників, що сприяє зміцненню соціальної згуртованості, підвищенню довіри до бізнесу та формуванню культури взаємної відповідальності в суспільстві.

4. Соціально відповідальна поведінка споживачів аграрної продукції формується під впливом економічних, соціальних, екологічних, психологічних і культурних чинників. Зростання рівня екологічної свідомості населення, поширення принципів здорового способу життя та підвищення вимог до якості й безпечності харчових продуктів сприяють розвитку попиту на органічну та екологічно безпечну продукцію, стимулюючи товаровиробників до впровадження відповідальних практик господарювання.

5. Екологізація виробництва є одним із ключових напрямів реалізації принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку аграрного сектору. Впровадження ресурсозберігаючих технологій, розвиток органічного виробництва, раціональне використання природних ресурсів, скорочення негативного впливу на довкілля та дотримання екологічних стандартів забезпечують підвищення якості продукції, конкурентоспроможності підприємств і рівня екологічної безпеки суспільства.

6. Подальший розвиток соціально відповідальної поведінки бізнесу та споживачів пов'язаний із поширенням принципів сталого розвитку, ESG-підходів, циркулярної економіки, біоекономіки та екологічно орієнтованих моделей господарювання. Поєднання економічної ефективності, соціальної

відповідальності та екологічної безпеки створює передумови для забезпечення збалансованого розвитку держави, підвищення добробуту населення та зміцнення конкурентних позицій української економіки в умовах глобальних трансформацій.

Питання для обговорення та самоперевірки

- 1. У чому полягає сутність соціальної відповідальності бізнесу та яке її значення для сучасного розвитку економіки?*
- 2. Яким чином соціальна відповідальність впливає на соціальний розвиток суспільства?*
- 3. Які конкурентні переваги отримують підприємства внаслідок впровадження принципів соціальної відповідальності?*
- 4. Охарактеризуйте основні складові корпоративної соціальної відповідальності відповідно до концепції сталого розвитку.*
- 5. Яку роль відіграють стейкхолдери у формуванні та реалізації політики соціальної відповідальності підприємства?*
- 6. У чому полягає взаємозв'язок між соціальною відповідальністю бізнесу та досягненням Цілей сталого розвитку ООН?*
- 7. Розкрийте сутність стратегії розвитку соціальної відповідальності суб'єктів економіки.*
- 8. Які рівні функціонування враховуються під час формування стратегії соціальної відповідальності (мега-, макро-, мезо- та мікрорівень)?*
- 9. Які переваги забезпечує інтеграція принципів соціальної відповідальності у загальну стратегію розвитку підприємства?*
- 10. Охарактеризуйте основні джерела фінансування програм соціальної відповідальності суб'єктів економіки.*
- 11. Яку роль відіграє державна політика у розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні?*
- 12. Які зміни відбулися у практиках корпоративної соціальної відповідальності українських підприємств в умовах воєнного стану?*
- 13. У чому полягає сутність соціально відповідальної поведінки споживачів аграрної продукції?*
- 14. Які фактори впливають на формування соціально відповідальної поведінки споживачів?*
- 15. Як рівень екологічної свідомості населення впливає на попит на органічну та екологічно безпечну продукцію?*
- 16. Розкрийте зміст поняття «екологізація аграрного виробництва» та її основні напрями.*
- 17. Яке значення має розвиток органічного виробництва для забезпечення продовольчої безпеки та сталого розвитку аграрного сектору?*
- 18. Яким чином взаємодія соціально відповідального бізнесу, держави та споживачів сприяє формуванню конкурентоспроможної та сталої економіки?*

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Соціальна відповідальність бізнесу спрямована на:

А.	Максимізацію прибутку будь-якими способами
Б.	Забезпечення сталого розвитку суспільства та бізнесу
В.	Скорочення персоналу
Г.	Підвищення податкових платежів

2. Установіть відповідність між виміром КСВ та прикладом діяльності

Вимір КСВ	Приклад діяльності
1. Економічний	А. Підтримка освіти та науки
2. Екологічний	Б. Скорочення викидів парникових газів
3. Соціальний	В. Антикорупційна політика

3. Встановіть послідовність впливу КСВ на конкурентоспроможність підприємства

1. Галузевий рівень Формування довіри стейкхолдерів
 2. Регіональний рівень Реалізація соціально відповідальних практик
 3. Національний рівень Підвищення репутації компанії
 4. Отримання конкурентних переваг
- (у бланку відповідей запишіть правильну послідовність)*

4. Установіть відповідність між організацією та її роллю

Організація	Роль
1. Світовий банк	А. Популяризація КСВ в Україні
2. CSR Ukraine	Б. Пов'язує КСВ із Цілями сталого розвитку
3. Європейський Союз	В. Дає визначення корпоративної соціальної відповідальності

5. Яка організація визначає КСВ як зобов'язання бізнесу сприяти сталому економічному розвитку?

А.	ООН
Б.	Світовий банк
В.	СОТ
Г.	НАТО

6. Установіть відповідність між конкурентною перевагою та її результатом

Конкурентна перевага	Результат
1. Лояльність споживачів	А. Залучення персоналу
2. Довіра інвесторів	Б. Покращення ринкових позицій
3. Позитивний імідж роботодавця	В. Підвищення інвестиційної привабливості

7. Встановіть послідовність реалізації стратегії КСВ

1. Визначення цілей КСВ
2. Реалізація програм і заходів
3. Формування стратегії
4. Оцінювання результатів

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність)

8. Установіть відповідність між напрямом допомоги та його змістом

Напрямок допомоги	Зміст
1. Гуманітарна допомога	А. Забезпечення військових ресурсами
2. Підтримка ЗСУ	Б. Підтримка внутрішньо переміщених осіб
3. Допомога ВПО	В. Надання товарів першої необхідності

9. Установіть відповідність між напрямом КСВ та його змістом

Напрямок КСВ	Характеристика
1. Економічний	А. Раціональне використання природних ресурсів
2. Соціальний	Б. Розвиток людського капіталу
3. Екологічний	В. Розвиток відповідальних відносин із партнерами

10. Установіть відповідність між інструментом КСВ та його призначенням

Інструмент	Призначення
1. ESG-звітність	А. Підвищення прозорості діяльності
2. Корпоративний кодекс етики	Б. Регулювання етичної поведінки
3. Екологічні програми	В. Зменшення негативного впливу на довкілля

11. До якого виміру КСВ належить впровадження антикорупційної політики?

А.	Соціального
Б.	Екологічного
В.	Економічного
Г.	Культурного

12. Який із напрямів належить до екологічного виміру КСВ?

А.	Благодійна діяльність
Б.	Підвищення кваліфікації персоналу
В.	Скорочення викидів парникових газів
Г.	Розвиток корпоративної культури

13. До соціального виміру КСВ належить:

А.	Управління відходами
Б.	Підтримка освіти та науки
В.	Антикорупційна політика
Г.	Ресурсозбереження

14. Однією з конкурентних переваг соціально відповідальних компаній є:

А.	Зростання довіри інвесторів
Б.	Скорочення асортименту продукції
В.	Зменшення інноваційності
Г.	Відмова від нефінансової звітності

15.Що означає ESG?

А.	Економічний, соціальний та глобальний розвиток
Б.	Екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності
В.	Енергетичний, соціальний та геополітичний розвиток
Г.	Етичні, стратегічні та глобальні показники

16.Яка організація популяризує КСВ в Україні?

А.	CSR Ukraine
Б.	UNESCO
В.	UNICEF
Г.	OECD

17. Яка компанія наведена у тексті як приклад соціально відповідального бізнесу під час війни?

А.	Нова пошта
Б.	Рошен
В.	АТБ
Г.	Укрзалізниця

18.Соціально відповідальні компанії оцінюються за:

А.	Лише фінансовими показниками
Б.	Лише соціальними показниками
В.	Фінансовими, соціальними та екологічними показниками
Г.	Лише екологічними показниками

19. Установіть відповідність між рівнем стратегії та його характеристикою

Рівень	Характеристика
1. Мегарівень	А. Рівень окремого підприємства
2. Макрорівень	Б. Міжнародний рівень
3. Мікрорівень	В. Державний рівень

20. Установіть відповідність між джерелом фінансування та напрямом використання

Джерело	Напрямок використання
1. Соціальні інвестиції	А. Розвиток персоналу та громад
2. Власні кошти підприємств	Б. Розвиток корпоративної культури
3. Міжнародні гранти	В. Фінансування соціальних та освітніх проєктів

21. Що стало одним із головних напрямів КСВ під час війни?

А.	Лише маркетингові дослідження
Б.	Підтримка Збройних Сил України
В.	Скорочення витрат на персонал
Г.	Відмова від соціальних програм

22. Яке джерело фінансування спрямоване на підтримку інноваційних соціальних та екологічних ініціатив?

А.	Власні кошти підприємств
Б.	Соціальні інвестиції
В.	Венчурні фонди та фонди сталого розвитку
Г.	Пряма державна підтримка

23. Який вид ресурсів забезпечує прозорість діяльності та нефінансову звітність?

А.	Матеріальні
Б.	Інформаційні
В.	Земельні
Г.	Природні

24. Установіть відповідність між видом результату та його прикладом

Вид результату	Приклад
1. Економічний	А. Покращення умов праці
2. Соціальний	Б. Підвищення конкурентоспроможності
3. Екологічний	В. Зниження негативного впливу на довкілля

25. Установіть відповідність між ресурсом та його призначенням

Ресурс	Призначення
1. Кадровий	А. Реалізація соціальних програм
2. Інформаційний	Б. Забезпечення прозорості діяльності
3. Фінансовий	В. Фінансування заходів КСВ

26. Внутрішній напрям соціальної відповідальності бізнесу під час війни включає:

А.	Підтримку ЗСУ
Б.	Благодійність для громад
В.	Психологічну підтримку працівників і збереження трудових колективів
Г.	Гуманітарну допомогу населенню

27. Установіть відповідність між напрямом КСВ у воєнний час та його змістом

Напрямок	Зміст
1. Зовнішній	А. Допомога працівникам
2. Внутрішній	Б. Підтримка ЗСУ
3. Обидва напрями	В. Формування суспільної стійкості

28. Який документ визначає державну політику сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу до 2030 року?

А.	Податковий кодекс України
Б.	Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу
В.	Господарський кодекс України
Г.	Закон України «Про працю»

29. До ресурсного забезпечення стратегії соціальної відповідальності належать:

А.	Фінансові, кадрові, інформаційні ресурси
Б.	Лише фінансові ресурси
В.	Лише матеріальні ресурси
Г.	Лише людські ресурси

30. Що сприяє формуванню стійких конкурентних переваг підприємства?

А.	Ухилення від податків
Б.	Інтеграція принципів соціальної відповідальності у стратегію розвитку
В.	Скорочення персоналу
Г.	Відмова від соціальних програм

31. Який рівень не належить до рівнів формування стратегії соціальної відповідальності?

А.	Мегарівень
Б.	Макрорівень
В.	Мезорівень
Г.	Нанорівень

32. Стратегія розвитку соціальної відповідальності суб'єктів економіки є:

А.	Короткостроковим планом маркетингу
Б.	Довгостроковим планом дій щодо досягнення соціальних, економічних та екологічних цілей
В.	Системою бухгалтерського обліку
Г.	Формою державного контролю

33. Установіть відповідність між чинником та групою

Чинник	Група
1. Рівень доходів	А. Внутрішній
2. Екологічна свідомість	Б. Внутрішній
3. Державна підтримка органічного виробництва	В. Зовнішній

34. Установіть послідовність формування екологічної поведінки споживача

1. Товар
2. Мотив
3. Потреба
4. Запит

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність)

35. Установіть відповідність між документом та його призначенням

Документ	Призначення
1. Закон №2496-VIII	А. Органічне виробництво та маркування
2. Регламент ЄС 2018/848	Б. Вимоги до органічної продукції в ЄС
3. Наказ Мінагрополітики №67	В. Державний логотип органічної продукції

36. Установіть послідовність виробничого циклу екологічної продукції

1. Переробка
2. Реалізація
3. Виробництво сировини
4. Транспортування

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність)

37. Установіть відповідність між напрямом екологізації та змістом

Напрямок	Зміст
1. Органічне виробництво	А. Біологічні методи захисту рослин
2. Ресурсозбереження	Б. No-till та strip-till
3. Відновлення родючості ґрунтів	В. Сидерати та органічні добрива

38. Установіть послідовність основних напрямів екологізації аграрного сектору, наведених у тексті.

1. Скорочення хімізації
2. Розвиток органічного виробництва
3. Формування екологічної свідомості споживачів
4. Впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність)

39. Установіть відповідність між показником опитування Eurobarometer та значенням

Показник	Значення
1. Орієнтуються на якість	А. 97 %
2. Орієнтуються на ціну	Б. 94 %
3. Враховують вплив на довкілля	В. 73 %

40. Установіть відповідність між каналом реалізації та видом продажу

Канал	Вид
1. Екомагазин	А. Спеціалізований
2. Інтернет-магазин	Б. Онлайн
3. Аграрний ярмарок	В. Прямий продаж

41. Установіть послідовність логіки екологізації аграрного виробництва

1. Зниження негативного впливу на довкілля
2. Впровадження екологічних технологій
3. Раціональне використання ресурсів
4. Підвищення безпечності продукції

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність)

42. Що таке «грінвошинг»?

А.	Органічне виробництво
Б.	Сертифікація продукції
В.	Неправдиві заяви щодо екологічності продукції
Г.	Переробка відходів

43. Який показник населення України перебував за межею бідності у 2025 році?

А.	25 %
Б.	30 %
В.	36,9 %
Г.	45 %

44. До стримуючих чинників розвитку ринку органічної продукції належать:

А.	Зростання екологічної свідомості
Б.	Розвиток органічного виробництва
В.	Висока собівартість продукції та недостатня поінформованість споживачів
Г.	Популяризація сталого розвитку

45.Що передбачає концепція «зеленого офісу»?

А.	Збільшення використання паперу
Б.	Раціональне використання ресурсів та мінімізацію впливу на довкілля
В.	Лише електронний документообіг
Г.	Збільшення споживання енергії

46.Що є ключовим мотивом екологічного споживання?

А.	Отримання прибутку
Б.	Підтримка експорту
В.	Збереження здоров'я та безпечного середовища
Г.	Підвищення статусу

47. Який закон визначає основні засади державної екологічної політики України до 2030 року?

А.	Закон «Про освіту»
Б.	Закон «Про охорону праці»
В.	Закон «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року»
Г.	Закон «Про підприємництво»

2.10.1. Оцінка соціальної відповідальності на рівні країни, регіону, галузі

Соціальна відповідальність стає невід'ємною складовою ефективного управління на всіх рівнях економіки та суспільства. Розуміння того, як компанії, галузі та держави інтегрують соціальні аспекти у свою діяльність, є критично важливим для формування сталого розвитку та підвищення якості життя населення. Оцінка соціальної відповідальності на рівні країни, регіону та галузі дозволяє визначити не лише ступінь реалізації соціальних ініціатив, але й виявити прогалини та потенційні точки зростання, що у свою чергу забезпечує підвищення ефективності державної та корпоративної політики.

На рівні країни соціальна відповідальність проявляється через державні програми та політики, які спрямовані на підтримку населення, забезпечення соціальної справедливості, захист прав людини, охорону навколишнього середовища та розвиток економічного потенціалу. Така комплексна оцінка включає аналіз законодавчих рамок, фінансових інструментів підтримки соціальних проектів, стану освіти та охорони здоров'я, рівня зайнятості та соціального захисту громадян. Крім того, національний рівень дозволяє простежити взаємозв'язок між економічною стабільністю та рівнем соціальної відповідальності держави, що вказує на інтегровану природу соціально-економічного розвитку.

На регіональному рівні оцінка соціальної відповідальності фокусується на специфічних особливостях територіальних одиниць, зокрема на рівні економічного розвитку, демографічних характеристиках, інфраструктурі та екологічній ситуації. Регіональна соціальна відповідальність включає не лише державні ініціативи, але й активність локальних підприємств, громадських організацій та місцевих громад. Це дає змогу оцінити, наскільки ефективно соціальні програми адаптовані до локальних потреб та проблем. Наприклад, у промислових регіонах значна увага приділяється охороні праці та екологічним аспектам виробництва, тоді як у сільськогосподарських районах пріоритетами можуть бути підтримка малих фермерських господарств, розвиток місцевої інфраструктури та забезпечення зайнятості населення. Таким чином, оцінка на регіональному рівні дозволяє виділити індивідуальні моделі соціальної відповідальності та сприяє створенню більш адресних та ефективних програм.

Важливим компонентом є оцінка соціальної відповідальності на рівні галузі. Галузевий підхід передбачає вивчення специфіки секторів економіки та їхніх впливів на суспільство та довкілля. Наприклад, підприємства важкої промисловості мають більший потенційний негативний вплив на екологію, що потребує активної участі у соціальних та екологічних програмах. У той же час, галузі високих технологій можуть фокусуватися на розвитку інтелектуального капіталу та створенні умов для навчання та підвищення кваліфікації працівників. Оцінка на рівні галузі дозволяє порівнювати ефективність соціальної

відповідальності між різними секторами економіки, виявляти передові практики та формувати рекомендації щодо їхнього впровадження у ширшому масштабі.

Методологія оцінки соціальної відповідальності включає кількісні та якісні показники. До кількісних відносяться фінансові витрати на соціальні програми, кількість робочих місць, рівень зайнятості, охоплення соціальних ініціатив та екологічні показники. Якісні показники характеризують вплив програм на покращення добробуту населення, підвищення рівня освіти, створення комфортного та безпечного робочого середовища, а також рівень задоволеності громадян і працівників діяльністю організацій. Комплексна оцінка на всіх рівнях дозволяє формувати інтегровану модель соціальної відповідальності, яка враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти, що є ключовим чинником сталого розвитку.

Ключове значення має узгодженість між державними, регіональними та галузевими ініціативами. Без системної координації соціальні програми можуть виявитися неефективними або дублювати одне одного, що знижує загальний результат. Важливим є також взаємозв'язок між соціальною відповідальністю та корпоративним управлінням. Підприємства, що інтегрують соціальні цінності у свою стратегію, підвищують довіру споживачів, зміцнюють репутацію та створюють додаткову цінність для суспільства. Тому оцінка на всіх трьох рівнях дозволяє побачити повну картину взаємодії бізнесу, держави та громадянського суспільства у сфері соціальної відповідальності.

Окрему увагу варто приділити ролі міжнародних стандартів та ініціатив, таких як Глобальний договір ООН, ISO 26000 та інші. Вони задають рамки та орієнтири для оцінки соціальної відповідальності та сприяють формуванню єдиних підходів до моніторингу та звітності. Для країн, які прагнуть інтегруватися у світові економічні та соціальні процеси, дотримання таких стандартів є не лише показником відповідальності, але й умовою підвищення конкурентоспроможності.

Комплексне дослідження соціальної відповідальності потребує поетапного аналізу її проявів на різних рівнях економічної системи. Для формування цілісного розуміння механізмів реалізації соціально відповідальної діяльності доцільно розпочати дослідження саме з макрорівня — рівня держави. Саме національна політика визначає загальні правила функціонування економіки, формує нормативно-правову базу, встановлює соціальні стандарти та створює інституційні умови для розвитку соціально відповідальної поведінки суб'єктів господарювання. Оцінка соціальної відповідальності на рівні країни дозволяє визначити, наскільки ефективно держава забезпечує баланс між економічним розвитком, соціальним захистом населення та збереженням навколишнього середовища.

Соціальна відповідальність держави проявляється у формуванні та реалізації соціально орієнтованої економічної політики, спрямованої на забезпечення гідного рівня життя громадян, підтримку соціальної справедливості та створення умов для сталого розвитку суспільства. Вона охоплює широкий спектр напрямів, серед яких важливе місце займають політика зайнятості, розвиток системи освіти та охорони здоров'я, забезпечення

соціального захисту населення, підтримка екологічної безпеки, а також створення умов для відповідального ведення бізнесу. Саме через реалізацію таких напрямів держава формує основу для розвитку соціальної відповідальності на інших рівнях економічної системи, зокрема регіональному та галузевому.

Оцінка соціальної відповідальності на рівні країни здійснюється за допомогою системи соціально-економічних показників, які відображають рівень розвитку суспільства та ефективність державної політики. До таких показників належать рівень зайнятості населення, рівень доходів та бідності, доступність освіти та медичних послуг, показники соціального забезпечення, рівень екологічної безпеки, а також ступінь дотримання прав людини та трудових стандартів. Значну роль відіграють також індикатори сталого розвитку, які дозволяють оцінити взаємозв'язок між економічними, соціальними та екологічними аспектами функціонування держави. Важливим інструментом оцінки є використання міжнародних рейтингів та індексів, що дозволяють порівнювати рівень соціальної відповідальності різних країн. До таких індикаторів належать індекс людського розвитку, індекс соціального прогресу, індекс глобальної конкурентоспроможності та інші показники, які відображають комплексну оцінку соціально-економічного розвитку держави. Аналіз цих показників дозволяє визначити сильні та слабкі сторони державної соціальної політики, а також окреслити напрями її подальшого вдосконалення. Крім кількісних показників, важливу роль відіграє якісна оцінка соціальної відповідальності держави. Вона передбачає аналіз ефективності реалізації соціальних програм, рівня прозорості державного управління, ступеня залучення громадянського суспільства до процесів прийняття рішень, а також рівня довіри населення до державних інституцій. Сукупність таких чинників формує загальне уявлення про соціальну спрямованість державної політики та її вплив на розвиток суспільства [18].

Для формування більш обґрунтованої системи оцінки соціальної відповідальності держави доцільно розмежовувати кількісні та якісні показники (табл. 10.1).

Таблиця 10.1 Кількісні показники оцінки соціальної відповідальності держави*

Показники	Характеристика та оцінка показника
1	2
<i>Економічні</i>	
Валовий внутрішній продукт на душу населення	Відображає загальний рівень економічного розвитку країни та обсяг створеної доданої вартості у розрахунку на одного жителя. Дає змогу оцінити економічний потенціал держави щодо фінансування соціальних програм, розвитку інфраструктури та забезпечення добробуту населення.
Рівень зайнятості населення	Характеризує частку працездатного населення, яке має постійне місце роботи. Свідчить про ефективність функціонування ринку праці, можливості реалізації трудового потенціалу громадян та рівень соціальної стабільності в суспільстві.

Продовження таблиці 10.1

1	2
Рівень безробіття	Показує частку економічно активного населення, яке не має роботи, але активно її шукає. Дає можливість оцінити ефективність державної політики зайнятості та рівень економічної стабільності.
Середня заробітна плата	Відображає середній рівень доходів працівників та характеризує рівень матеріального забезпечення населення. Є важливим індикатором якості життя та соціальної захищеності громадян.
Частка державних витрат на соціальні програми	Показує обсяг бюджетних ресурсів, які держава спрямовує на фінансування освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, пенсійного забезпечення та інших соціальних програм.
<i>Соціальні</i>	
Рівень бідності населення	Відображає частку населення, доходи якого нижчі за встановлений прожитковий мінімум або межу бідності. Дає змогу оцінити ефективність державної соціальної політики.
Тривалість життя населення	Узагальнений показник, що характеризує стан здоров'я населення, якість медичного обслуговування та рівень соціально-економічного розвитку країни.
Рівень охоплення освітою	Показує частку населення, яка має доступ до середньої, професійної та вищої освіти. Відображає рівень розвитку освітньої системи та формування людського капіталу.
Кількість лікарів на 10 тис. населення	Характеризує рівень забезпеченості населення медичними кадрами та доступність медичних послуг.
Обсяг соціальних виплат населенню	Відображає суму державних трансфертів у вигляді пенсій, допомог, субсидій та інших форм соціальної підтримки населення.
<i>Екологічні</i>	
Обсяг викидів забруднюючих речовин	Характеризує рівень негативного впливу економічної діяльності на навколишнє середовище та екологічну ситуацію в країні.
Частка використання відновлюваних джерел енергії	Відображає рівень розвитку екологічно безпечної енергетики та орієнтацію держави на сталий розвиток.
Інвестиції у природоохоронні заходи	Показує обсяг фінансових ресурсів, спрямованих на реалізацію програм захисту довкілля та раціонального використання природних ресурсів.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [58, 144]

Отже, кількісні показники оцінки соціальної відповідальності держави дозволяють отримати об'єктивну та вимірювану характеристику соціально-економічного розвитку країни. Вони відображають фактичні результати державної політики у сфері зайнятості, доходів населення, соціального забезпечення, розвитку освіти, охорони здоров'я та охорони навколишнього середовища. Аналіз таких індикаторів дає можливість визначити рівень економічних ресурсів держави, спрямованих на забезпечення соціальних гарантій, а також оцінити ефективність функціонування ключових соціальних систем. Крім того, кількісні показники створюють основу для проведення статистичного аналізу, порівняння рівня соціального розвитку між країнами та відстеження динаміки змін у часі.

Водночас використання лише кількісних індикаторів не дозволяє повною мірою оцінити рівень соціальної відповідальності держави, оскільки вони відображають переважно формальні результати соціально-економічної політики. Для формування більш повного уявлення про ефективність державного управління та ступінь задоволення суспільних потреб необхідно доповнювати їх якісними показниками. Саме якісні індикатори дозволяють оцінити рівень довіри населення до державних інституцій, прозорість управління, ефективність соціальних програм та ступінь дотримання прав людини. Тому в табл. 10.2. розглянуто систему якісних показників соціальної відповідальності держави, які доповнюють кількісні індикатори та дозволяють більш глибоко проаналізувати якість функціонування державних інституцій і ефективність реалізації соціальної політики.

Таблиця 10.2 Якісні показники оцінки соціальної відповідальності держави*

Показники	Характеристика та оцінка показника
<i>Інституційні</i>	
Рівень довіри населення до державних інституцій	Відображає ступінь підтримки громадянами діяльності органів державної влади та ефективність їхньої роботи у сфері забезпечення суспільних інтересів.
Рівень прозорості державного управління	Характеризує відкритість діяльності органів влади, доступ громадян до публічної інформації та можливості громадського контролю.
Ефективність антикорупційної політики	Характеризує здатність держави протидіяти корупційним проявам, забезпечувати прозорість управління та справедливий розподіл ресурсів.
Доступність адміністративних послуг	Характеризує рівень зручності отримання громадянами державних послуг, швидкість їх надання та ступінь цифровізації державного управління.
Рівень розвитку громадянського суспільства	Відображає активність громадських організацій, їх участь у формуванні державної політики та рівень взаємодії влади з громадськістю.
<i>Соціальні</i>	
Рівень дотримання прав людини	Відображає ступінь забезпечення основних громадянських прав і свобод, рівень правового захисту громадян та ефективність судової системи.
Якість державних соціальних програм	Відображає ефективність реалізації державних програм у сфері соціального захисту, освіти, охорони здоров'я та підтримки вразливих груп населення.
Рівень соціальної стабільності	Характеризує ступінь соціальної злагоди в суспільстві, відсутність значних соціальних конфліктів та рівень соціальної безпеки населення.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [18, 144]

Використання системи кількісних і якісних показників дає можливість здійснити комплексну оцінку соціальної відповідальності держави та визначити ефективність її соціально-економічної політики. Кількісні показники відображають фактичні результати розвитку економіки, соціальної сфери та екологічної безпеки, що дозволяє проводити об'єктивний статистичний аналіз і

порівняння між країнами або часовими періодами. Якісні показники, у свою чергу, характеризують ефективність функціонування державних інституцій, рівень довіри населення до влади, прозорість управління та ступінь дотримання соціальних стандартів. Саме вони дозволяють оцінити якість реалізації державної політики та її відповідність потребам суспільства. Поєднання кількісних та якісних індикаторів формує цілісну систему оцінювання соціальної відповідальності на національному рівні. Такий підхід забезпечує можливість глибокого аналізу соціально-економічних процесів, визначення ключових проблемних аспектів розвитку держави та формування ефективних механізмів підвищення рівня соціальної відповідальності.

Після аналізу системи показників соціальної відповідальності на національному рівні доцільно перейти до розгляду її оцінювання на регіональному рівні. Такий підхід дозволяє більш детально дослідити специфіку соціально-економічного розвитку окремих територій, визначити ефективність реалізації державної та місцевої соціальної політики, а також виявити регіональні диспропорції у рівні соціального розвитку. Саме на регіональному рівні відбувається безпосередня реалізація більшості соціальних програм, формуються умови для зайнятості населення, розвитку інфраструктури, забезпечення доступу до освіти, медичних та адміністративних послуг.

Оцінювання соціальної відповідальності регіону здійснюється на основі системи показників, які характеризують різні аспекти соціально-економічного розвитку території. Найбільш доцільним є їх групування за основними напрямками, що відображають ключові сфери життєдіяльності регіону.

1. Економічні показники регіонального розвитку — ця група показників характеризує рівень економічного розвитку регіону та його здатність забезпечувати належний рівень соціального добробуту населення. До них належать обсяг валового регіонального продукту, рівень зайнятості населення, рівень безробіття, середня заробітна плата, обсяг інвестицій у розвиток регіону, а також рівень розвитку підприємництва. Аналіз цих індикаторів дозволяє визначити економічний потенціал регіону, ефективність функціонування місцевого ринку праці та можливості фінансування соціальних програм.

2. Соціальні показники розвитку регіону відображають рівень життя населення та доступність основних соціальних послуг. До них належать рівень доходів населення, рівень бідності, забезпеченість населення освітніми та медичними установами, рівень розвитку соціальної інфраструктури, показники демографічного розвитку, а також рівень соціальної підтримки населення. Аналіз цієї групи індикаторів дозволяє оцінити ефективність соціальної політики на регіональному рівні та визначити рівень соціальної захищеності населення.

3. Екологічні та інституційні показники розвитку регіону характеризують рівень екологічної безпеки та ефективність управління на регіональному рівні. До неї належать показники забруднення навколишнього середовища, обсяг інвестицій у природоохоронні заходи, рівень використання екологічно безпечних технологій, а також рівень прозорості діяльності місцевих органів влади, доступність адміністративних послуг та рівень розвитку громадянського суспільства. Оцінка цих індикаторів дозволяє визначити, наскільки ефективно

органи регіонального управління забезпечують збалансований соціально-економічний та екологічний розвиток території.

Отже, оцінка соціальної відповідальності на регіональному рівні базується на комплексному аналізі економічних, соціальних, екологічних та інституційних показників. Їх системне використання дозволяє виявити особливості розвитку окремих територій, визначити проблемні аспекти регіональної соціальної політики та сформулювати напрями підвищення рівня соціальної відповідальності регіональних органів влади.

Після розгляду особливостей оцінки соціальної відповідальності на рівні країни та регіону логічним етапом дослідження є аналіз її прояву на галузевому рівні. Саме галузі економіки формують основу виробничої діяльності, створюють робочі місця, впливають на соціально-економічний розвиток територій та визначають рівень впливу економічної діяльності на суспільство і навколишнє середовище. Оцінювання соціальної відповідальності на галузевому рівні дозволяє визначити, наскільки ефективно окремі сектори економіки інтегрують соціальні та екологічні принципи у свою діяльність, а також сприяють підвищенню добробуту населення. Система оцінювання соціальної відповідальності галузі також базується на комплексному аналізі показників (табл. 10.3).

Таблиця 10.3 Показники оцінки соціальної відповідальності на рівні галузі*

Показники	Характерні риси
Економічні	Характеризують рівень ефективності функціонування галузі та її внесок у загальний економічний розвиток країни. До них належать обсяг виробництва продукції або наданих послуг, рівень рентабельності підприємств галузі, обсяг інвестицій у розвиток галузі, рівень продуктивності праці, а також частка галузі у формуванні валового внутрішнього продукту. Аналіз цих показників дозволяє оцінити економічну стійкість галузі, її конкурентоспроможність та потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку.
Соціальні	Відображають рівень відповідальності підприємств галузі перед працівниками та суспільством. До них належать рівень зайнятості у галузі, рівень оплати праці, умови праці, рівень професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників, дотримання трудових прав, а також участь підприємств у соціальних програмах та проектах розвитку громад. Аналіз цих індикаторів дозволяє оцінити внесок галузі у підвищення якості життя населення та розвиток людського капіталу.
Екологічні та інноваційні	Характеризує рівень впливу галузі на навколишнє середовище та ступінь впровадження екологічно безпечних технологій. До них належать обсяг викидів забруднюючих речовин, рівень використання ресурсозберігаючих технологій, обсяг інвестицій у природоохоронні заходи, а також рівень інноваційної активності підприємств галузі. Важливим аспектом є впровадження сучасних технологій, що дозволяють зменшити негативний вплив виробничої діяльності на довкілля та підвищити ефективність використання ресурсів.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [62, 97]

Оцінка соціальної відповідальності на галузевому рівні передбачає комплексний аналіз економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємств певного сектору економіки. Такий підхід дозволяє визначити роль галузі у забезпеченні сталого розвитку, оцінити рівень її впливу на соціально-економічне середовище та сформулювати напрями підвищення соціальної відповідальності підприємств у межах відповідної галузі. У подальшому доцільно детальніше розглянути систему показників, що використовуються для оцінювання соціальної відповідальності галузей економіки.

Узагальнивши, можна зробити висновок, що оцінка соціальної відповідальності на різних рівнях, а саме держави, регіону та галузі є надзвичайно важливим для розуміння того, як економічна діяльність поєднується із соціальними та екологічними цілями. Кожен рівень дає власну перспективу та дозволяє побачити реальні результати політики і практики соціальної відповідальності. На державному рівні оцінка соціальної відповідальності показує, наскільки ефективно реалізується національна соціальна політика, чи забезпечується населення базовими послугами, як держава дбає про охорону здоров'я, освіту та довкілля. Це дозволяє визначати стратегічні пріоритети, планувати ресурси та формувати комплексні програми розвитку, спрямовані на підвищення добробуту громадян і зміцнення соціальної стабільності.

Оцінка на регіональному рівні допомагає відстежити диспропорції між територіями, оцінити ефективність місцевих соціальних програм, доступність освіти, медичних та адміністративних послуг, а також рівень соціальної підтримки населення. Такий аналіз дозволяє органам місцевого управління планувати розвиток регіону більш обґрунтовано, виявляти проблемні сфери та спрямовувати ресурси туди, де вони потрібні найбільше.

На рівні галузі оцінка соціальної відповідальності дає змогу зрозуміти, наскільки підприємства інтегрують соціальні та екологічні принципи у свою діяльність. Воно показує, наскільки компанії дбають про працівників, інвестують у розвиток громад, застосовують ресурсозберігаючі та безпечні технології. Це дозволяє виділити галузі, які є прикладом соціально відповідального ведення бізнесу, і визначити напрями вдосконалення для інших секторів економіки.

Комплексна оцінка на всіх трьох рівнях дає цілісну картину соціальної відповідальності, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони політики та практики, а також відстежити взаємозв'язок між економічними, соціальними та екологічними показниками. Такий підхід створює основу для формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності соціальної політики та соціально відповідальної поведінки, сприяє сталому розвитку, покращенню добробуту населення та збалансованому поєднанню економічних, соціальних і екологічних цілей. Крім того, системний аналіз соціальної відповідальності дає можливість прогнозувати довгострокові наслідки економічної та соціальної політики, оцінювати її сталий ефект і вчасно коригувати стратегії для досягнення балансу між економічним зростанням, соціальним добробутом і екологічною безпекою.

2.10.2. Оцінка соціальної відповідальності на рівні підприємств: методи, показники, критерії

Оцінка соціальної відповідальності на рівні підприємств сьогодні є невід'ємною складовою ефективного корпоративного управління та стратегії сталого розвитку. Підприємства вже давно перестали розглядатися лише як економічні суб'єкти, що створюють прибуток для власників; вони стали активними учасниками соціального середовища, впливають на добробут працівників, розвиток громад та стан навколишнього середовища. Соціальна відповідальність підприємства (Corporate Social Responsibility, CSR) охоплює широкий спектр дій і рішень, спрямованих на балансування економічної ефективності, соціальної користі та екологічної безпеки. Вона проявляється у впровадженні прозорих управлінських практик, забезпеченні гідних умов праці, підтримці освіти та розвитку локальних громад, застосуванні ресурсозберігаючих та екологічно чистих технологій, а також у формуванні етичної корпоративної культури.

Дослідження соціальної відповідальності на рівні підприємств є складним багатовимірним процесом, який потребує системного підходу та врахування різних аспектів діяльності компанії. Вона дозволяє не лише виміряти поточний рівень реалізації соціальних ініціатив, а й визначити напрями вдосконалення корпоративної стратегії, підвищення довіри до компанії з боку споживачів, партнерів і суспільства в цілому. У сучасних умовах конкуренції та глобалізації соціальна відповідальність стає не лише етичним імперативом, а й важливим чинником підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства. Підприємства, які системно інтегрують соціальні та екологічні принципи у свою діяльність, здатні створювати додаткову цінність, зміцнювати репутацію та забезпечувати стійкий розвиток на довгострокову перспективу.

Методи оцінки соціальної відповідальності підприємств мають бути комплексними та адаптованими до специфіки конкретної організації. Вони включають як кількісні, так і якісні підходи, що дозволяють оцінити економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності. Кількісні методи передбачають аналіз фінансових витрат на соціальні програми, інвестицій у розвиток людського капіталу, забезпечення робочих місць, рівень оплати праці, обсяг соціальної допомоги, викиди шкідливих речовин та використання екологічно чистих технологій. Якісні методи зосереджуються на оцінці впливу цих програм на добробут працівників і громади, задоволеності персоналу, корпоративної культури, прозорості управління та рівня взаємодії з громадянським суспільством. Сучасні підходи передбачають також використання інтегрованих методів оцінки, що поєднують фінансові та нефінансові показники, а також застосування індексів та рейтингів, які дозволяють порівнювати рівень соціальної відповідальності підприємств як у межах країни, так і на міжнародному рівні.

Показники оцінки соціальної відповідальності підприємств є різноманітними та охоплюють кілька сфер діяльності компанії. До економічних показників належать ефективність виробництва, рівень рентабельності, обсяг інвестицій у розвиток підприємства, продуктивність праці та частка бізнесу у

валовому продукті регіону. Соціальні показники характеризують забезпечення гідних умов праці, рівень зайнятості, оплату праці, доступ до навчання та підвищення кваліфікації, участь у соціальних програмах, а також дотримання трудових і етичних стандартів. Екологічні показники відображають ступінь впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище, рівень використання ресурсозберігаючих та безпечних технологій, обсяг викидів забруднюючих речовин та інвестиції у природоохоронні заходи. Вибір конкретних показників залежить від масштабів підприємства, галузевої специфіки та пріоритетів корпоративної соціальної політики.

Критерії оцінки соціальної відповідальності підприємств повинні враховувати як ефективність реалізації окремих програм, так і загальну інтеграцію соціальних та екологічних принципів у стратегію підприємства. Важливим є визначення пріоритетів і встановлення об'єктивних норм, що дозволяють порівнювати досягнення підприємств між собою та відстежувати динаміку розвитку соціальної відповідальності у часі. До таких критеріїв відносять рівень інвестицій у соціальні програми, кількість та якість ініціатив у сфері охорони праці та екології, ступінь залучення персоналу та громади, а також відповідність міжнародним стандартам та кращим практикам корпоративної соціальної відповідальності.

Саме оцінка соціальної відповідальності на рівні підприємств дозволяє сформулювати системне уявлення про ефективність корпоративної політики, рівень її впливу на працівників і громаду, а також визначити сильні та слабкі сторони реалізації соціальних ініціатив. Це створює основу для розробки більш ефективних стратегій, оптимізації ресурсів та підвищення загальної соціальної ефективності підприємства. У свою чергу, підвищення соціальної відповідальності сприяє формуванню довіри з боку споживачів, партнерів та державних інституцій, що забезпечує підприємству довгострокову стабільність та стійкий розвиток. Комплексний підхід до оцінки соціальної відповідальності підприємства є необхідним для забезпечення інтеграції економічної, соціальної та екологічної складових у корпоративну стратегію. Він дозволяє не лише оцінити поточний стан соціально відповідальної діяльності, а й прогнозувати довгострокові результати, розробляти ефективні програми розвитку, формувати прозору та етичну корпоративну культуру. Таким чином, оцінка соціальної відповідальності на рівні підприємств є критично важливим інструментом управління, що забезпечує баланс між економічним зростанням, соціальним благополуччям та екологічною безпекою [97].

Після визначення ключових аспектів соціальної відповідальності підприємств важливо розглянути методи оцінки, які дозволяють системно та об'єктивно вимірювати ефективність реалізації соціальних та екологічних ініціатив. Методи оцінки можна класифікувати за кількома критеріями (табл. 10.4): кількісні та якісні, статистичні та аналітичні, інтегровані. Використання різних методів дозволяє отримати повне уявлення про соціальну ефективність підприємства, порівнювати результати з іншими компаніями та галузями, а також відстежувати динаміку змін у часі.

Таблиця 10.4 Методи оцінки соціальної відповідальності підприємств*

Методи	Характеристика	Практичне застосування	Переваги	Недоліки
Кількісні методи	Вимірювання числових показників: фінансових витрат на соціальні програми, кількості робочих місць, рівня заробітної плати, обсягу інвестицій в екологію, показників викидів та ресурсозбереження.	Фінансові звіти підприємства, статистичні дані, екологічні звіти, бюджети соціальних програм.	Дозволяють отримати об'єктивні та вимірювані дані; легко порівнювати між підприємствами та відстежувати динаміку; забезпечують основу для статистичного аналізу.	Не враховують якість впливу соціальних програм; не дають повної картини про ефективність та задоволення зацікавлених сторін; можуть ігнорувати культурні та етичні аспекти.
Якісні методи	Оцінка впливу на працівників, громаду та навколишнє середовище; аналіз корпоративної культури та соціальних практик.	Опитування та інтерв'ю працівників і громади, оцінка ефективності соціальних проектів, внутрішній аудит CSR-програм.	Дає змогу оцінити реальний соціальний та екологічний ефект; враховує індивідуальні потреби та специфіку підприємства; дозволяє оцінювати корпоративну культуру та моральний клімат.	Суб'єктивність оцінки; залежність від компетентності опитувальників або експертів; трудомісткість і потреба в додаткових ресурсах для збору та аналізу даних.
Інтегровані методи	Поєднання кількісних і якісних даних; використання індексів CSR, рейтингів, бенчмаркінгу.	Національні та міжнародні CSR-індекси, інтегровані рейтинги соціальної відповідальності, комплексні звіти підприємств.	Забезпечують комплексну оцінку; дозволяють порівнювати підприємства на національному та міжнародному рівнях; враховують фінансові, соціальні та екологічні аспекти.	Висока трудомісткість; потребує великого обсягу даних та ресурсів; складність у стандартизації критеріїв між різними галузями та регіонами.
Експертні методи	Оцінка рівня соціальної відповідальності за допомогою незалежних або внутрішніх експертів на основі встановлених критеріїв.	Аудит CSR-програм, аналіз внутрішньої документації, формування рекомендацій щодо покращення соціальної політики підприємства.	Дозволяє здійснити глибокий аналіз та оцінити складні соціальні процеси; враховує нюанси специфіки підприємства та галузі; дає можливість формувати рекомендації.	Суб'єктивність оцінки залежно від компетентності експертів; можливі упередження; результат складно порівнювати між підприємствами без стандартизації.
Методи аналізу впливу	Оцінка конкретних соціальних, економічних та екологічних результатів діяльності підприємства.	Вимірювання змін у якості життя громади, рівні задоволеності персоналу, стані навколишнього середовища після реалізації соціальних або екологічних проектів.	Дає змогу виявити реальний ефект від діяльності підприємства; дозволяє оцінювати внесок у розвиток локальної громади та екологічну безпеку; допомагає прогнозувати наслідки.	Потребує значного часу і ресурсів для збору даних; складність у кількісній оцінці ефекту деяких соціальних аспектів; можливі труднощі у визначенні зв'язків.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [18, 58]

Використання різноманітних методів оцінки соціальної відповідальності підприємств дозволяє отримати цілісну картину того, як організація інтегрує соціальні та екологічні принципи у свою діяльність. Кількісні методи дають змогу об'єктивно вимірювати фінансові та числові аспекти, що важливо для аналізу ресурсів і ефективності соціальних програм. Якісні та експертні підходи дозволяють оцінити реальний вплив цих програм на працівників, громаду та довкілля, а інтегровані методи допомагають поєднати обидва підходи та порівнювати результати на національному і міжнародному рівнях. Методи аналізу впливу, у свою чергу, дають змогу зрозуміти реальні зміни в соціальній, економічній та екологічній сфері, які спричиняє діяльність підприємства.

Комплексне використання цих методів забезпечує більш глибоке розуміння соціальної відповідальності, дозволяє визначити сильні та слабкі сторони реалізації CSR-стратегії, а також формує основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності соціальних та екологічних ініціатив. Водночас, наявність різних методів підкреслює необхідність правильної систематизації та вибору показників, за якими оцінюється соціальна відповідальність підприємства, адже саме вони відображають конкретні результати діяльності та дозволяють проводити порівняння між підприємствами різних секторів.

Оцінка соціальної відповідальності підприємств потребує системного підходу, що передбачає виділення та аналіз основних груп показників. Така систематизація дозволяє не лише формалізувати результати оцінки, а й забезпечує комплексне розуміння того, як діяльність підприємства впливає на економіку, суспільство та навколишнє середовище. У практичній площині виділяють три основні групи показників:

1. Економічні показники є ключовими для оцінки фінансової стабільності підприємства та його здатності забезпечувати ефективне функціонування соціально-економічного середовища. До цієї групи належать витрати підприємства на соціальні та благодійні програми, кількість створених робочих місць, рівень середньої заробітної плати, обсяг інвестицій у розвиток підприємства та продуктивність праці. Економічні показники відображають не лише здатність компанії фінансувати соціальні проекти, а й її внесок у розвиток регіональної економіки та забезпечення зайнятості населення. Важливим аспектом є також оцінка рентабельності та фінансової стійкості, оскільки вони визначають можливості підприємства довгостроково підтримувати соціальні ініціативи та інвестувати у сталий розвиток. Аналіз цих показників дозволяє виявити економічний потенціал підприємства, визначити пріоритети у використанні ресурсів та оцінити ефективність вкладених інвестицій у соціальні та екологічні програми.

2. Соціальні показники характеризують реальний вплив діяльності підприємства на працівників, громаду та якість життя людей, які взаємодіють із організацією. До цієї групи відносять рівень зайнятості та умови праці, дотримання трудових прав, наявність соціального захисту персоналу, ефективність реалізованих соціальних програм, задоволеність працівників роботою та корпоративною культурою, а також розвиток професійних навичок і

підвищення кваліфікації персоналу. Соціальні показники дозволяють оцінити, наскільки підприємство відповідає етичним та соціальним стандартам, як впроваджує принципи корпоративної відповідальності і підтримує сталий розвиток громади. Вони дають змогу визначити не лише кількісні результати реалізації соціальних програм, а й якість впливу на життя людей, рівень соціальної підтримки та задоволення потреб працівників, що є важливим для формування позитивного корпоративного іміджу та довіри до підприємства.

3. Екологічні та інноваційні показники відображають рівень відповідальності підприємства перед довкіллям та його активність у впровадженні ресурсозберігаючих, екологічно безпечних і технологічно інноваційних рішень. До них належать обсяг викидів забруднюючих речовин, рівень використання енерго- та ресурсозберігаючих технологій, обсяг інвестицій у природоохоронні заходи, а також інноваційна активність у розробці та впровадженні сучасних технологій. Аналіз цих показників дозволяє оцінити вплив підприємства на стан навколишнього середовища та його внесок у сталий розвиток регіону та країни. Інтеграція інноваційних підходів у виробництво та управління також забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення негативного екологічного сліду та формування довгострокової стратегії корпоративної соціальної відповідальності.

Виділення та систематизація економічних, соціальних та екологічних показників дозволяє комплексно оцінити соціальну відповідальність підприємства. Комплексний підхід забезпечує можливість зіставлення фінансових, соціальних та екологічних результатів, визначення сильних і слабких сторін корпоративної політики, а також формування практичних рекомендацій для підвищення ефективності соціально відповідальної діяльності. Розгляд цих показників у сукупності дозволяє не лише оцінювати поточний стан CSR-практик, а й планувати їх розвиток, прогнозувати довгострокові ефекти та забезпечувати баланс між економічним зростанням, соціальним добробутом та екологічною безпекою.

Після систематизації основних груп показників соціальної відповідальності підприємства важливим етапом є визначення критеріїв оцінки, які дозволяють інтерпретувати отримані дані та визначати рівень ефективності CSR-ініціатив. Критерії виступають своєрідними «орієнтирами» для оцінки показників, забезпечуючи можливість зіставлення фактичних результатів діяльності підприємства з очікуваними стандартами, кращими практиками галузі та міжнародними нормами.

Критерії оцінки соціальної відповідальності підприємств можуть бути як кількісними, так і якісними, і їх застосування дозволяє формувати комплексну та об'єктивну систему моніторингу соціальної відповідальності підприємств. До кількісних критеріїв належать порогові значення витрат на соціальні програми, кількість робочих місць, частка інвестицій у розвиток персоналу та екологічні проекти. Вони забезпечують можливість вимірювання та порівняння результатів у часовому вимірі та між різними підприємствами.

Якісні критерії, у свою чергу, дозволяють оцінювати ефективність соціальних програм, рівень задоволеності працівників та громади, дотримання

етичних стандартів та трудових прав, а також вплив підприємства на розвиток громад та довкілля. Такі критерії забезпечують глибокий аналіз ефективності реалізованих ініціатив і допомагають ідентифікувати сильні та слабкі сторони корпоративної політики.

Важливо підкреслити, що поєднання кількісних і якісних критеріїв створює інтегровану систему оцінки соціальної відповідальності підприємства. Це дозволяє не лише вимірювати ресурси, вкладені у соціальні та екологічні проекти, а й оцінювати їхній реальний вплив на працівників, громаду та навколишнє середовище. Такий підхід сприяє формуванню науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення CSR-практик, плануванню стратегій сталого розвитку та підвищенню ефективності соціально відповідальної діяльності на підприємстві.

До основних критеріїв оцінки соціальної відповідальності підприємств відносять:

1. Економічні критерії визначають рівень фінансової стійкості підприємства та його здатність забезпечувати ресурсами соціальні і екологічні програми. Вони дозволяють не лише оцінити реальні витрати на соціально значущі проекти, а й прогнозувати здатність підприємства підтримувати сталість своєї діяльності в довгостроковій перспективі. До економічних критеріїв належать:

- фінансова стабільність підприємства – оцінюється за допомогою показників рентабельності, прибутковості та обсягу активів. Високий рівень стабільності забезпечує можливість систематичного фінансування соціальних проектів.

- витрати на соціальні та благодійні програми – визначають частку фінансових ресурсів, що спрямовуються на реалізацію CSR-ініціатив. Критерій дозволяє оцінити серйозність підходу підприємства до соціальної відповідальності.

- рівень зайнятості та середня заробітна плата – відображає здатність підприємства забезпечити працівників гідною оплатою та стабільним робочим місцем, що є ключовим елементом соціальної відповідальності.

- інвестиції у розвиток підприємства та регіону – включають вкладення у модернізацію виробництва, розвиток інфраструктури та підтримку місцевої громади. Це дозволяє оцінити економічний вплив підприємства на сталий розвиток регіону.

Економічні критерії дають можливість об'єктивно визначати потенціал підприємства у підтримці соціальних ініціатив і забезпеченні економічної стабільності, що є фундаментом для всіх інших аспектів соціальної відповідальності [144].

2. Соціальні критерії зосереджуються на оцінці впливу діяльності підприємства на працівників, громаду та інші зацікавлені сторони. Вони дозволяють визначити не тільки формальні результати соціальних програм, але й їхню ефективність у реальному житті людей. Соціальні критерії включають:

- умови праці та дотримання трудових прав – оцінка охоплює безпеку робочого середовища, відповідність нормам охорони праці та захист прав працівників;

- рівень зайнятості та задоволеність персоналу – критерій дозволяє оцінити, наскільки підприємство створює комфортні умови для роботи, мотивує працівників та підтримує професійний розвиток;

- реалізація соціальних програм для громади – включає участь підприємства в розвитку місцевих шкіл, медичних закладів, культурних та спортивних ініціатив;

- професійне навчання та підвищення кваліфікації – критерій оцінює, наскільки підприємство інвестує у розвиток людського капіталу, підвищує компетенції працівників та сприяє формуванню висококваліфікованої робочої сили.

Соціальні критерії дозволяють глибше зрозуміти якість корпоративної політики у сфері взаємодії з людьми та її вплив на соціальний розвиток. Вони показують не тільки кількісні результати, а й реальний ефект для працівників і місцевих громад.

3. Екологічні та інноваційні критерії оцінюють вплив підприємства на навколишнє середовище, а також його активність у впровадженні сучасних технологій, що зменшують негативний екологічний вплив і сприяють сталому розвитку. Основні екологічні та інноваційні критерії включають:

- рівень екологічної відповідальності – оцінюється за показниками викидів забруднюючих речовин, використання ресурсозберігаючих технологій та дотримання екологічних стандартів;

- інвестиції у природоохоронні заходи – визначають обсяг ресурсів, спрямованих на охорону навколишнього середовища, очищення забруднених територій та впровадження енергозберігаючих технологій;

- інноваційна активність підприємства – включає розробку і впровадження нових технологій, які підвищують ефективність виробництва, знижують споживання ресурсів та зменшують негативний вплив на екологію;

- вплив на сталий розвиток регіону – оцінка враховує ефект підприємства на довгострокову екологічну безпеку та економічний розвиток території.

Ці критерії дозволяють підприємству не лише відповідати екологічним нормам, а й активно брати участь у формуванні сталого економічного та соціального середовища, підвищуючи власну репутацію та конкурентоспроможність.

Отже, комплексне застосування економічних, соціальних та екологічних критеріїв оцінки забезпечує цілісну картину соціальної відповідальності підприємства. Такий підхід дозволяє не тільки оцінювати поточний стан CSR-практик, а й визначати стратегічні напрями розвитку, формувати рекомендації для підвищення ефективності соціально відповідальної діяльності та прогнозувати довгострокові наслідки для економіки, суспільства і довкілля. Важливим аспектом є те, що критерії оцінки не обмежуються формальними показниками: вони враховують і реальний вплив на громаду, працівників та довкілля. Це дозволяє підприємству приймати стратегічні рішення, які забезпечують баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями, підвищують рівень довіри суспільства та сприяють формуванню репутації соціально відповідального бізнесу.

2.10.3. Нефінансова звітність підприємств: переваги та особливості

Розвиток корпоративного управління та зростання ролі соціально відповідального бізнесу зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до оцінки результативності діяльності підприємств. Традиційна система фінансової звітності, яка тривалий час була основним джерелом інформації про діяльність компанії, поступово доповнюється новими інструментами розкриття інформації, що відображають не лише економічні, а й соціальні, екологічні та управлінські аспекти функціонування підприємства. У цьому контексті особливого значення набуває нефінансова звітність, яка дає змогу більш повно відобразити вплив підприємства на суспільство, довкілля та зацікавлені сторони.

Нефінансова звітність формується як важливий інструмент прозорості та підзвітності бізнесу перед суспільством, інвесторами, працівниками, державними органами та іншими стейкхолдерами. Вона містить інформацію про соціальну політику підприємства, екологічну відповідальність, корпоративне управління, дотримання етичних норм, умови праці, взаємодію з громадами та інші аспекти діяльності, які не знаходять безпосереднього відображення у фінансових показниках. Саме тому нефінансова звітність поступово перетворюється на один із ключових інструментів оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємств.

Зростання значення нефінансової інформації зумовлене підвищенням вимог суспільства до прозорості діяльності бізнесу та необхідністю формування довіри між підприємствами та зацікавленими сторонами. Інвестори, партнери, споживачі та працівники все частіше звертають увагу не лише на фінансові результати діяльності компаній, а й на те, яким чином вони реалізують соціальні ініціативи, дотримуються екологічних стандартів, забезпечують належні умови праці та здійснюють відповідальне управління ресурсами. У таких умовах нефінансова звітність виступає важливим джерелом інформації для прийняття управлінських та інвестиційних рішень.

Водночас нефінансова звітність відіграє значну роль у системі оцінки результативності корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Вона дозволяє систематизувати дані щодо реалізації соціальних програм, екологічних заходів, політики взаємодії із зацікавленими сторонами, а також оцінити ефективність впроваджених ініціатив. Завдяки цьому підприємства отримують можливість не лише демонструвати результати своєї діяльності у сфері соціальної відповідальності, але й визначати напрями подальшого вдосконалення соціально відповідальної політики.

Особливість нефінансової звітності полягає у комплексному відображенні різних аспектів діяльності підприємства, що виходять за межі традиційних фінансово-економічних показників. Така звітність зазвичай формується відповідно до міжнародних стандартів та рекомендацій, серед яких важливе місце займають стандарти GRI (Global Reporting Initiative), принципи ESG (Environmental, Social, Governance), а також інші міжнародні підходи до оцінювання сталого розвитку. Використання зазначених стандартів сприяє підвищенню порівнянності звітів різних підприємств, забезпечує їхню прозорість та підвищує рівень довіри з боку інвесторів і суспільства.

Разом із тим нефінансова звітність має низку переваг для підприємств. Насамперед вона сприяє формуванню позитивної репутації компанії, підвищує рівень довіри з боку зацікавлених сторін та створює передумови для зміцнення конкурентних позицій на ринку. Крім того, підготовка нефінансових звітів стимулює підприємства до більш системного підходу у реалізації соціальних та екологічних програм, дозволяє виявляти слабкі місця у політиці соціальної відповідальності та своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Важливим аспектом нефінансової звітності є її інформаційна цінність для різних груп користувачів. Для інвесторів вона виступає індикатором довгострокової стійкості підприємства та рівня управлінських ризиків. Для державних органів — джерелом інформації щодо дотримання підприємствами соціальних та екологічних стандартів. Для працівників і місцевих громад — підтвердженням відповідального ставлення бізнесу до соціальних проблем та розвитку територій. Таким чином, нефінансова звітність сприяє налагодженню ефективної комунікації між підприємством та його стейкхолдерами.

Попри значні переваги, процес формування нефінансової звітності пов'язаний із певними труднощами, серед яких можна виділити недостатню уніфікованість підходів до оцінки соціальних та екологічних показників, складність збору відповідної інформації, а також необхідність адаптації міжнародних стандартів до національних умов господарювання. Саме тому важливим завданням сучасних досліджень є визначення особливостей підготовки нефінансової звітності, а також аналіз її ролі у процесі оцінювання результативності корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Тому дослідження нефінансової звітності як інструменту оцінки результативності корпоративної соціальної відповідальності підприємств має важливе теоретичне та практичне значення. Вивчення її переваг, особливостей формування та використання дозволяє підвищити ефективність управління соціально відповідальною діяльністю підприємств, сприяє посиленню прозорості бізнесу та формуванню сталих взаємовідносин із зацікавленими сторонами.

Перш ніж перейти безпосередньо до визначення сутності нефінансової звітності, доцільно розглянути її змістове наповнення. Нефінансова звітність охоплює широкий спектр інформації, яка характеризує діяльність підприємства не лише з економічної, а й із соціальної, екологічної та управлінської точок зору. Саме ці складові дозволяють комплексно оцінити вплив підприємства на суспільство, довкілля та різні групи зацікавлених сторін. Систематизація основних елементів нефінансової звітності дає можливість краще зрозуміти її структуру та функціональне призначення у системі оцінки результативності корпоративної соціальної відповідальності. Основні складові нефінансової звітності представлені у табл. 10.5. Саме нефінансова звітність охоплює широкий спектр інформації, яка характеризує діяльність підприємства з позицій сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Узагальнення зазначених складових дозволяє сформулювати комплексне уявлення про структуру та зміст нефінансових звітів підприємств.

Таблиця 10.5 Основні складові нефінансової звітності підприємства та їх зміст*

Складова нефінансової звітності	Основні напрями відображення	Приклади показників	Значення для оцінки КСВ
Соціальна складова	Умови праці, розвиток персоналу, соціальний захист працівників, охорона праці, гендерна рівність, соціальні програми.	рівень плинності кадрів, кількість навчальних програм, витрати на підвищення кваліфікації, рівень виробничого травматизму	Дозволяє оцінити рівень соціальної відповідальності підприємства перед працівниками та ефективність соціальної політики.
Екологічна складова	Використання природних ресурсів, вплив виробництва на довкілля, екологічні ініціативи, впровадження ресурсозберігаючих технологій.	обсяг викидів у атмосферу, рівень споживання енергії та води, частка перероблених відходів, екологічні інвестиції	Відображає екологічну відповідальність підприємства та ефективність природоохоронних заходів.
Управлінська (корпоративна) складова	Система корпоративного управління, етичні стандарти, антикорупційна політика, прозорість управлінських рішень.	наявність кодексу етики, кількість антикорупційних програм, рівень прозорості управління	Характеризує якість управління підприємством та рівень дотримання принципів доброчесності.
Економічна складова	Економічна стійкість підприємства, взаємодія з постачальниками, створення робочих місць, участь у розвитку регіону.	обсяг інвестицій у соціальні проекти, рівень локальних закупівель, кількість створених робочих місць	Відображає внесок підприємства у розвиток економіки та добробут місцевих громад.
Взаємодія із зацікавленими сторонами	Комунікація з клієнтами, громадами, державними органами, партнерами, громадськими організаціями.	кількість соціальних проєктів у громадах, рівень задоволеності споживачів, кількість партнерських програм	Дає можливість оцінити ефективність співпраці підприємства зі стейкхолдерами.
Інноваційна та розвиткова складова	Інвестиції в інновації, розвиток сталих технологій, підвищення енергоефективності, цифровізація процесів.	обсяг інвестицій у дослідження і розробки, кількість впроваджених інноваційних технологій	Свідчить про орієнтацію підприємства на довгостроковий сталий розвиток.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [117, 132]

У зв'язку з цим виникає необхідність більш детального розгляду сутності нефінансової звітності, її ролі у системі корпоративного управління та значення для оцінки результативності корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Саме тому наступним етапом дослідження є визначення поняття

нефінансової звітності, її основних характеристик та функцій у сучасній практиці управління підприємствами.

Нефінансова звітність являє собою систематизований документ або комплекс документів, що містять інформацію про діяльність підприємства у сфері соціальної відповідальності, екологічної безпеки, корпоративного управління, взаємодії із зацікавленими сторонами та інших нефінансових аспектів діяльності. Важливо звернути увагу на форми її практичного представлення. У сучасній практиці підприємства використовують різні підходи до підготовки та оприлюднення нефінансової інформації. Це зумовлено особливостями діяльності компаній, вимогами міжнародних стандартів, а також потребами зацікавлених сторін у отриманні повної та достовірної інформації про соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності підприємства.

Нефінансова звітність може формуватися у вигляді окремих спеціалізованих звітів або інтегруватися до загальної системи корпоративної звітності підприємства. При цьому структура та зміст таких звітів можуть відрізнятися залежно від обраної методології, стандартів звітування та стратегічних цілей компанії. Найбільш поширеними є звіти, що базуються на принципах сталого розвитку, ESG-підходах, а також інтегрований звітності, яка поєднує фінансові та нефінансові показники діяльності. У зв'язку з цим доцільно розглянути основні види нефінансової звітності, що використовуються підприємствами для відображення результатів реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності та забезпечення прозорості їх діяльності (рис. 10.1).

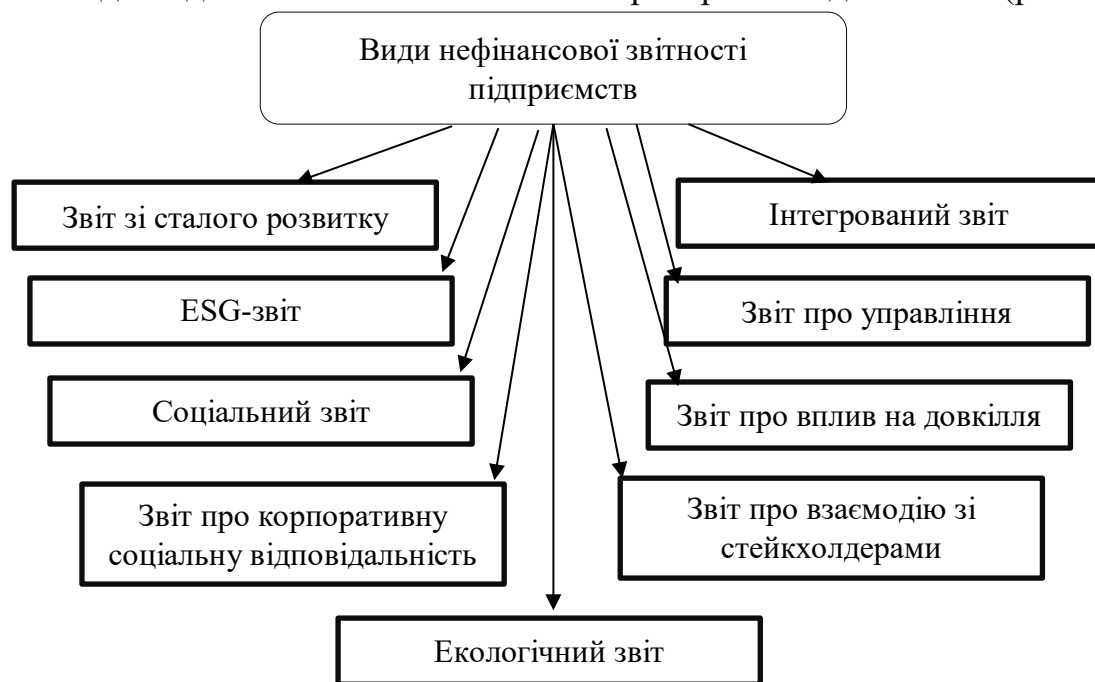


Рис. 10.1. Види нефінансової звітності підприємств*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [97, 62]

Різноманітність видів нефінансової звітності дає можливість підприємствам обирати найбільш ефективні форми представлення інформації відповідно до стратегічних цілей та потреб користувачів. Крім того, використання різних форматів звітності дозволяє більш повно відобразити результати реалізації

політики корпоративної соціальної відповідальності та забезпечити комплексну оцінку впливу підприємства на економічне, соціальне та екологічне середовище.

Впровадження нефінансової звітності забезпечує підприємствам низку важливих переваг, які проявляються як у сфері управління, так і у взаємодії з різними групами зацікавлених сторін, зокрема:

1. Підвищення прозорості діяльності підприємства, оскільки саме нефінансова звітність забезпечує відкритість інформації щодо соціальних, екологічних та управлінських аспектів діяльності підприємства. Це сприяє формуванню довіри з боку інвесторів, партнерів, державних органів та громадськості, а також підвищує рівень підзвітності бізнесу перед суспільством.

2. Формування позитивної ділової репутації через публікацію нефінансових звітів демонструє відповідальне ставлення підприємства до соціальних та екологічних проблем. Це сприяє зміцненню іміджу компанії як соціально відповідального суб'єкта господарювання, що, у свою чергу, підвищує її привабливість для інвесторів, клієнтів та партнерів.

3. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом втілення процесу підготовки нефінансової звітності передбачає систематичний збір, аналіз та оцінку інформації про різні аспекти діяльності підприємства. Це дозволяє керівництву виявляти проблемні напрями, оцінювати ефективність реалізації соціальних та екологічних програм, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення.

4. Зміцнення конкурентних позицій підприємства, оскільки компанії, які впроваджують принципи корпоративної соціальної відповідальності та регулярно оприлюднюють нефінансову звітність, мають більше можливостей для виходу на міжнародні ринки, залучення інвестицій та встановлення довгострокових партнерських відносин.

5. Поліпшення взаємодії із зацікавленими сторонами через те, що саме нефінансова звітність сприяє ефективній комунікації між підприємством та його стейкхолдерами. Завдяки цьому підприємства можуть краще враховувати інтереси різних груп та формувати довгострокову стратегію сталого розвитку.

Тому впровадження нефінансової звітності є важливим інструментом підвищення результативності корпоративної соціальної відповідальності підприємств, забезпечення прозорості їх діяльності та формування довгострокових конкурентних переваг.

Після розгляду сутності, структури та основних видів нефінансової звітності доцільно детальніше проаналізувати її значення у процесі оцінки результативності корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Нефінансова звітність виступає важливим інструментом інформаційного забезпечення управління соціально відповідальною діяльністю, оскільки дозволяє систематизувати дані про соціальні, екологічні та управлінські результати функціонування підприємства. Оцінка результативності корпоративної соціальної відповідальності потребує використання комплексних показників, які характеризують вплив підприємства на суспільство, працівників, довкілля та економічне середовище. Саме нефінансова звітність забезпечує можливість збору та аналізу відповідної інформації, що дозволяє визначити

рівень ефективності реалізації програм КСВ та оцінити досягнення стратегічних цілей сталого розвитку.

Значення нефінансової звітності в системі оцінки результативності КСВ проявляється у кількох ключових аспектах:

- вона забезпечує прозорість діяльності підприємства, що сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів, партнерів та громадськості;
- нефінансова звітність дозволяє систематизувати інформацію про реалізацію соціальних та екологічних програм підприємства;
- вона створює інформаційну основу для аналізу ефективності управлінських рішень у сфері соціальної відповідальності.

Важливою функцією нефінансової звітності є можливість використання спеціальних показників для оцінки результативності КСВ. Такі показники можуть включати соціальні індикатори (рівень зайнятості, витрати на розвиток персоналу, рівень травматизму), екологічні індикатори (обсяг викидів, використання енергії, рівень утилізації відходів), а також управлінські показники (наявність кодексу етики, антикорупційних програм, прозорість корпоративного управління). Узагальнення цих даних дозволяє здійснювати комплексну оцінку впливу підприємства на різні сфери суспільного життя. Крім того, нефінансова звітність сприяє покращенню взаємодії підприємства із зацікавленими сторонами. Опублікування інформації про результати соціальної та екологічної діяльності дозволяє стейкхолдерам отримувати об'єктивні дані щодо діяльності підприємства та оцінювати рівень його відповідальності перед суспільством. Це, у свою чергу, стимулює підприємства до підвищення ефективності реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності. На рис. 10.2. відображено місце нефінансової звітності в системі оцінки результативності КСВ. Нефінансова звітність акумулює інформацію про соціальні, екологічні та управлінські результати діяльності підприємства, що дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності реалізації політики КСВ. Вона відіграє важливу роль у процесі оцінки результативності корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Вона забезпечує систематизацію інформації про соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності підприємства та створює інформаційну основу для аналізу ефективності реалізації програм КСВ. Використання нефінансової звітності дозволяє підвищити прозорість діяльності підприємств, сформуванню довіри з боку зацікавлених сторін та покращити якість управлінських рішень. Крім того, нефінансова звітність сприяє більш ефективному контролю за реалізацією соціальних та екологічних програм, а також дозволяє оцінювати внесок підприємства у досягнення цілей сталого розвитку.

Тому саме нефінансова звітність виступає важливим інструментом оцінювання результативності корпоративної соціальної відповідальності, що забезпечує комплексний аналіз впливу підприємства на суспільство, економіку та довкілля. Її використання сприяє підвищенню ефективності соціально відповідальної діяльності підприємств та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

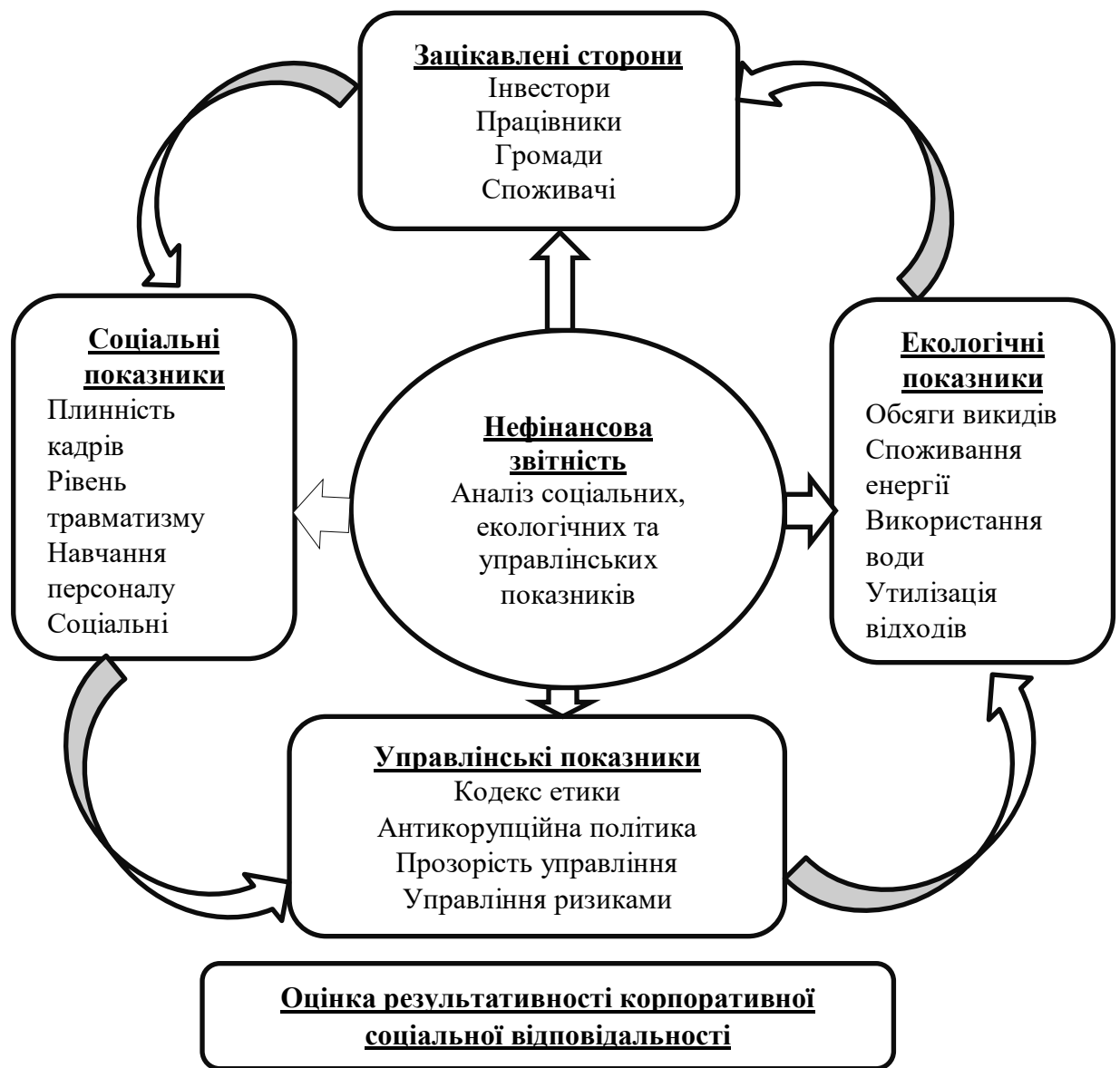


Рис. 10.2. Місце нефінансової звітності в системі оцінки результативності КСВ*

Примітка. *Джерело: сформовано автором.

Після визначення ролі нефінансової звітності у системі оцінки результативності корпоративної соціальної відповідальності доцільно перейти до розгляду основних напрямів її формування. Нефінансова звітність охоплює різні аспекти діяльності підприємства, що дозволяє комплексно відобразити результати реалізації політики соціальної відповідальності та оцінити вплив підприємства на економічне, соціальне та екологічне середовище. Саме тому важливим є визначення ключових напрямів нефінансової звітності, які забезпечують повноту та системність подання інформації.

У практиці корпоративного управління виділяють кілька основних напрямів нефінансової звітності підприємств.

1. **Соціальний напрям** нефінансової звітності відображає результати діяльності підприємства у сфері взаємодії з працівниками, споживачами та місцевими громадами. У межах цього напрямку розкривається інформація про умови праці, рівень соціального захисту працівників, можливості професійного

розвитку персоналу, забезпечення безпечних умов праці, а також реалізацію соціальних програм та благодійних ініціатив. Окрім цього, соціальний напрям може включати інформацію про рівень задоволеності працівників, гендерну рівність, розвиток корпоративної культури та підтримку місцевих громад. Такі дані дозволяють оцінити рівень соціальної відповідальності підприємства та ефективність його взаємодії з різними групами зацікавлених сторін.

2. **Екологічний напрям** нефінансової звітності характеризує вплив підприємства на навколишнє середовище та заходи, спрямовані на його зменшення. У межах цього напрямку підприємства розкривають інформацію про використання природних ресурсів, обсяги викидів забруднюючих речовин, рівень споживання енергії та води, а також заходи щодо зниження негативного впливу виробничої діяльності на довкілля. Крім того, екологічна звітність може містити дані про впровадження ресурсозберігаючих технологій, утилізацію відходів, розвиток екологічних програм та участь підприємства у природоохоронних проєктах. Така інформація є важливою для оцінки екологічної відповідальності підприємства та його внеску у забезпечення сталого розвитку.

3. **Управлінський напрям** нефінансової звітності пов'язаний із висвітленням системи корпоративного управління, принципів етичної поведінки та механізмів забезпечення прозорості діяльності підприємства. У межах цього напрямку підприємства розкривають інформацію про структуру управління, наявність кодексу етики, антикорупційні програми, систему управління ризиками, а також механізми контролю та внутрішнього аудиту. Управлінський напрям також може включати інформацію про дотримання законодавчих вимог, прозорість прийняття управлінських рішень та взаємодію керівництва підприємства із зацікавленими сторонами. Така інформація дозволяє оцінити ефективність системи управління підприємством та рівень його відповідальності перед суспільством.

Отже, нефінансова звітність підприємств охоплює соціальний, екологічний та управлінський напрями діяльності, що дозволяє комплексно відобразити результати реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності. Кожен із зазначених напрямів містить важливу інформацію про вплив підприємства на суспільство, довкілля та систему управління. Використання нефінансової звітності забезпечує можливість оцінювання ефективності соціально відповідальної діяльності підприємств, підвищує прозорість їх функціонування та сприяє формуванню довіри з боку зацікавлених сторін. Таким чином, розвиток та впровадження нефінансової звітності є важливим інструментом підвищення результативності корпоративної соціальної відповідальності та забезпечення сталого розвитку підприємств. Крім того, систематичне ведення нефінансової звітності стимулює підприємства до вдосконалення соціальних і екологічних програм та впровадження інноваційних практик управління. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його позицій на внутрішньому і міжнародному ринках.

2.10.4. Рейтинг прозорості компаній щодо соціальної відповідальності

Розвиток корпоративного управління та зростання ролі соціально відповідального бізнесу зумовлюють необхідність підвищення прозорості діяльності компаній і систематичного оцінювання їхньої соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність підприємств стала не лише елементом формування репутації, а й важливим чинником стратегічного розвитку, що безпосередньо впливає на довгострокову стійкість та конкурентоспроможність компаній. Компанії, які активно демонструють відповідальне ставлення до працівників, суспільства та довкілля, отримують переваги у вигляді підвищення довіри стейкхолдерів, зміцнення іміджу на ринку та підвищення інвестиційної привабливості. У цьому контексті важливим інструментом оцінки ефективності та прозорості соціально відповідальної діяльності підприємств стають спеціалізовані рейтинги.

Рейтинги прозорості компаній щодо соціальної відповідальності дають можливість систематизувати інформацію про те, як підприємства розкривають дані про свою діяльність у соціальній та екологічній сферах, дотримуються етичних норм і стандартів корпоративного управління. Вони стають не лише індикатором рівня корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), а й стимулом для компаній удосконалювати внутрішні процеси, підвищувати якість управлінських рішень і забезпечувати ефективну взаємодію зі стейкхолдерами. Завдяки рейтингам зацікавлені сторони, а саме інвестори, клієнти, партнери та громадські організації отримують можливість оцінити підприємства не лише через фінансові результати, а й через соціальні, екологічні та управлінські показники.

Проблематика прозорості соціальної відповідальності має багатовимірний характер. З одного боку, компанії зіштовхуються з потребою надання великого обсягу інформації, що охоплює економічні, соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності. З іншого боку, зацікавлені сторони очікують чітких, порівнянних і достовірних даних, що дозволяють об'єктивно оцінити рівень відповідальності підприємства. У глобалізованій економіці, де конкуренція стає інтенсивнішою, прозорість компанії стає критичною для формування довіри та зміцнення її позицій на національному й міжнародному ринках.

Рейтинги прозорості соціальної відповідальності також підвищують ефективність корпоративного управління. Вони заохочують підприємства до систематичного підходу у підготовці нефінансової звітності, розробки внутрішніх стандартів КСВ та інтеграції принципів соціальної відповідальності у стратегічне планування. Високі рейтингові позиції стимулюють компанії впроваджувати інноваційні рішення у сфері екології, соціальної політики та корпоративного управління, підвищуючи якість управлінських рішень та рівень відповідальності керівництва. Рейтинги також виконують функцію соціального контролю: компанії, які не прагнуть до відкритості або не дотримуються етичних стандартів, стикаються з репутаційними ризиками, що стимулює розвиток прозорості та відповідальної бізнес-практики.

Особливо важливою є здатність рейтингів прозорості створювати базу для порівняльного аналізу діяльності різних підприємств. Це дозволяє виявляти лідерів галузі у сфері КСВ, аналізувати ефективність практик прозорості, оцінювати прогалини у системі управління та планувати заходи для їх усунення. Комплексна оцінка включає аналіз доступності інформації для громадськості, регулярності оприлюднення звітів, деталізації соціальних та екологічних програм, а також рівня залучення зацікавлених сторін у процес прийняття рішень. Таким чином, рейтинги стають не лише інструментом контролю, а й механізмом стимулювання компаній до підвищення прозорості та ефективності КСВ [132].

Рейтинги прозорості можуть формуватися на основі міжнародних стандартів, таких як GRI, ESG та ISO, а також на базі національних методик оцінки соціальної відповідальності. Під час підготовки рейтингу експерти оцінюють як кількісні, так і якісні показники, враховують рівень відкритості компанії та інтеграцію принципів соціальної відповідальності у внутрішні процеси. Використання рейтингових оцінок сприяє підвищенню довіри стейкхолдерів і стимулює оптимізацію внутрішніх процесів управління, а також поширення ефективних практик у масштабах компанії.

Рейтинги прозорості компаній також виконують важливу функцію у стимулюванні взаємодії підприємств із зацікавленими сторонами. Інвестори, партнери, органи влади та громадські організації можуть використовувати дані рейтингу для прийняття обґрунтованих рішень щодо співпраці. Для самих компаній це є сигналом до підвищення якості комунікації з громадськістю, врахування інтересів працівників і місцевих громад, а також удосконалення соціальних та екологічних програм. Рейтинги прозорості створюють ефективний зворотний зв'язок, який стимулює розвиток відповідального бізнесу та підвищує рівень корпоративної культури.

Враховуючи сучасні тенденції глобальної економіки та посилення вимог до сталого розвитку, рейтинги прозорості соціальної відповідальності стають ключовим інструментом стратегічного планування та управлінського аналізу. Вони дозволяють оцінювати досягнення компаній, порівнювати їх із конкурентами та визначати пріоритети для вдосконалення практик КСВ. У свою чергу, зацікавлені сторони отримують можливість приймати обґрунтовані рішення на основі достовірної та порівнянної інформації. Таким чином, рейтинги прозорості виступають невід'ємним елементом розвитку прозорого та відповідального бізнесу, формування довіри стейкхолдерів та забезпечення сталого розвитку підприємств.

Рейтинги прозорості не лише оцінюють, а й мотивують компанії підвищувати якість управління соціальною відповідальністю. Підприємства, які прагнуть покращити свої рейтингові позиції, більш системно підходять до планування та реалізації соціальних, екологічних і управлінських програм, вдосконалюють комунікацію зі стейкхолдерами та впроваджують інноваційні підходи до управління корпоративною соціальною відповідальністю. Цей процес підвищує ефективність діяльності компаній, зміцнює їхню репутацію та сприяє досягненню стратегічних цілей сталого розвитку.

Після визначення сутності рейтингів прозорості компаній щодо соціальної відповідальності доцільно перейти до аналізу їхніх основних функцій. Рейтинги не є лише індикатором відкритості підприємства; вони виконують комплекс завдань, які безпосередньо впливають на ефективність корпоративного управління, взаємодію зі стейкхолдерами та формування репутації компанії. Функції рейтингів прозорості можна розглядати як основні механізми, що стимулюють розвиток корпоративної соціальної відповідальності та забезпечують систематичну оцінку результативності діяльності підприємств у соціальній, екологічній та управлінській сферах (табл. 10.6).

Таблиця 10.6 Основні функції рейтингів прозорості компаній щодо соціальної відповідальності*

Функції	Зміст функції	Приклади реалізації
Інформаційна	Надання достовірної та систематизованої інформації про соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності компанії.	Публікація звітів за стандартами GRI, ESG; регулярне оприлюднення соціально-екологічних показників.
Мотиваційна	Сприяє підвищенню прозорості та ефективності КСВ.	Стимулювання компаній покращувати показники рейтингу через впровадження нових соціальних та екологічних програм.
Контрольна	Забезпечує зовнішню оцінку дотримання етичних, соціальних та екологічних стандартів.	Моніторинг виконання корпоративних політик, аудити соціальних та екологічних програм.
Порівняльна	Дозволяє здійснювати аналіз результатів діяльності компаній у галузі або регіоні.	Ранжування підприємств за рівнем прозорості та відповідальності; визначення лідерів і аутсайдерів.
Комунікаційна	Забезпечує ефективний зворотний зв'язок зі стейкхолдерами.	Залучення громадськості, інвесторів та партнерів до оцінки діяльності компанії.
Стратегічна	Інтегрує принципи КСВ у стратегічне управління.	Використання рейтингу як інструменту для планування соціальних та екологічних ініціатив, формування довгострокової стратегії розвитку.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [117, 125, 132]

Аналіз функцій рейтингів прозорості компаній щодо соціальної відповідальності дозволяє зробити кілька ключових висновків. По-перше, рейтинги виступають не лише як інструмент оцінки, а й як механізм стимулювання підвищення прозорості та відповідальності компаній у соціальній, екологічній та управлінській сферах. По-друге, їх використання сприяє систематизації інформації, забезпечує ефективну комунікацію зі стейкхолдерами та створює умови для порівняльного аналізу діяльності підприємств. По-третє, рейтинги виконують стратегічну роль, допомагаючи інтегрувати принципи корпоративної соціальної відповідальності у процеси управління та формування довгострокових стратегій сталого розвитку компаній. Тому функції рейтингу прозорості є багатовимірними та взаємопов'язаними, і їх ефективне використання дозволяє компаніям підвищувати рівень соціальної

відповідальності, зміцнювати репутацію та покращувати взаємодію зі стейкхолдерами.

Після визначення основних функцій рейтингів прозорості природним наступним кроком є розгляд критеріїв, які використовуються для оцінки прозорості соціальної відповідальності компаній. Критерії визначають, на які аспекти діяльності підприємства звертають увагу під час формування рейтингу, і яким чином оцінюється рівень відкритості та ефективності реалізації корпоративної соціальної відповідальності. Вони охоплюють різні показники, що дозволяють комплексно оцінити діяльність компанії в соціальній, екологічній та управлінській сферах, а також ступінь інтеграції принципів КСВ у внутрішні процеси управління. Використання чітких критеріїв оцінки прозорості забезпечує порівнянність результатів, об'єктивність оцінки та дозволяє виділяти лідерів і аутсайдерів серед компаній різних галузей та регіонів. Саме на основі таких критеріїв формується рейтинг, який стає орієнтиром для стейкхолдерів та стимулом для підприємств удосконалювати практики корпоративної соціальної відповідальності.

Оцінка прозорості компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності базується на низці ключових критеріїв, що дозволяють комплексно оцінити рівень відкритості та ефективності діяльності підприємства. Ці критерії можна структурувати за трьома основними напрямками:

1. **Інформаційна прозорість** цей критерій оцінює, наскільки компанія відкрито надає дані про свою соціальну, екологічну та управлінську діяльність:

- доступність звітності – наскільки легко зацікавлені сторони (інвестори, клієнти, громадськість) можуть отримати нефінансові та інтегровані звіти компанії;

- регулярність публікацій – частота оновлення даних, наприклад, щорічні або квартальні звіти, а також наявність онлайн-ресурсів для оперативного доступу;

- повнота інформації – розкриття основних показників КСВ: соціальних (умови праці, розвиток персоналу, благодійні програми), екологічних (викиди, споживання ресурсів, утилізація відходів) та управлінських (кодекс етики, антикорупційні програми, прозорість корпоративного управління).

2. **Якість та достовірність інформації** цей критерій оцінює точність і надійність поданої інформації, що впливає на довіру стейкхолдерів:

- верифікація та аудит – наявність зовнішньої перевірки або сертифікації звітів, наприклад, аудит за стандартами GRI або ESG;

- дотримання міжнародних стандартів – інтеграція принципів Global Reporting Initiative (GRI), ISO 26000 та ESG у процес звітування;

- прозорість методології – чітке пояснення, як обчислюються показники, за якими критеріями оцінюється ефективність соціальних і екологічних програм, щоб уникнути маніпуляцій або непорозумінь.

3. **Взаємодія зі стейкхолдерами** цей критерій оцінює, наскільки компанія враховує інтереси різних груп зацікавлених сторін та забезпечує ефективну комунікацію:

- залучення зацікавлених сторін – проведення опитувань, зустрічей, консультацій з працівниками, громадами, інвесторами та партнерами для врахування їхніх потреб;

- зворотний зв'язок – можливість стейкхолдерів коментувати звіти, ставити питання та отримувати обґрунтовані відповіді від компанії;

- відображення впливу та результатів – наявність конкретних показників ефективності КСВ, які демонструють досягнення компанією поставлених цілей у соціальній, екологічній та управлінській сферах.

Ця система критеріїв дозволяє не лише оцінити рівень прозорості компанії, але й забезпечує об'єктивну базу для формування рейтингів, порівняння підприємств між собою та стимулювання постійного вдосконалення практик корпоративної соціальної відповідальності.

Формування рейтингів прозорості компаній щодо соціальної відповідальності неможливе без застосування міжнародних стандартів та методик, які забезпечують об'єктивність, порівнянність та достовірність оцінки. Такі стандарти визначають вимоги до змісту звітності, структури показників та методів їхнього вимірювання, а також створюють єдині підходи до оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у різних країнах та галузях. Використання міжнародних методик дозволяє підприємствам демонструвати відкритість і підзвітність у глобальному контексті, підвищує довіру інвесторів та стейкхолдерів і сприяє інтеграції принципів сталого розвитку у стратегію компанії.

Після розгляду міжнародних стандартів і методик, які визначають підходи до оцінки прозорості компаній щодо соціальної відповідальності, виникає потреба у наочному узагальненні цієї інформації (табл. 10.7). Для кращого сприйняття та систематизації даних доцільно представити основні стандарти та методики у вигляді таблиці. Такий підхід дозволяє чітко відобразити, яка сфера оцінки охоплюється кожним стандартом, які показники використовуються для оцінки прозорості та яку роль вони відіграють у формуванні рейтингів соціальної відповідальності.

Одним із основних міжнародних стандартів є *Global Reporting Initiative (GRI)*, який надає рекомендації щодо формування нефінансових звітів і визначає обов'язкові та додаткові показники для соціальної, екологічної та управлінської діяльності компаній. Стандарти GRI дозволяють оцінювати ефективність соціальних програм, вплив на довкілля, дотримання трудових норм і етичних стандартів, а також взаємодію з зацікавленими сторонами. Головною перевагою GRI є комплексність підходу: компанії отримують можливість систематизувати дані та представити їх у форматі, який легко порівнювати між різними підприємствами та галузями. Ще одним важливим міжнародним підходом є *ESG (Environmental, Social, Governance)* – концепція, що оцінює діяльність компаній за трьома напрямками: екологічний, соціальний та управлінський. Екологічний блок включає показники використання природних ресурсів, рівень викидів шкідливих речовин, заходи з енергоефективності та зменшення впливу на довкілля. Соціальний блок охоплює умови праці, розвиток персоналу, соціальні програми, благодійність і взаємодію з місцевими громадами.

Таблиця 10.7 Міжнародні стандарти та методики для формування рейтингів прозорості підприємств*

Методики	Сфера оцінки	Приклади показників	Значення для формування рейтингів прозорості
Global Reporting Initiative (GRI)	Соціальна, екологічна, управлінська діяльність	Умови праці, плинність кадрів, викиди, енергоспоживання, кодекс етики.	Забезпечує комплексну систематизацію нефінансової інформації, підвищує порівнянність і достовірність звітів компаній.
ESG (Environmental, Social, Governance)	Екологія, соціальні ініціативи, управління	Викиди CO ₂ , використання води, розвиток персоналу, наявність антикорупційних програм.	Дає змогу оцінити сталий розвиток компанії та інтеграцію принципів соціальної відповідальності у стратегію.
ISO 26000	Соціальна відповідальність організацій	Дотримання трудового законодавства, прозорість управління, етична поведінка, захист прав працівників.	Формує системний підхід до КСВ, підвищує узгодженість та порівнянність звітності на міжнародному рівні.
Dow Jones Sustainability Index (DJSI)	Фінансові та нефінансові показники КСВ.	Ефективність соціальних програм, екологічні заходи, корпоративне управління.	Використовується для ранжування компаній і визначення лідерів галузі у сфері прозорості та соціальної відповідальності.
FTSE4Good	Прозорість та відповідальність компаній.	Впровадження ESG-політик, оцінка соціальних і екологічних ризиків.	Сприяє об'єктивній оцінці прозорості компаній та інформуванню інвесторів про відповідальні бізнес-практики.
MSCI ESG Ratings	Соціальна відповідальність, екологія, корпоративне управління.	КСВ-політики, екологічні ініціативи, управлінські практики.	Забезпечує порівняльну оцінку компаній на глобальному рівні та підтримує прийняття інвестиційних рішень.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [126, 117]

Управлінський блок аналізує систему корпоративного управління, наявність кодексу етики, антикорупційні програми, прозорість прийняття управлінських рішень та внутрішній контроль. Підприємства, що дотримуються ESG-принципів, демонструють високий рівень соціальної відповідальності та підвищують довіру інвесторів і партнерів.

Крім GRI та ESG, значну роль у формуванні рейтингів прозорості відіграють *ISO стандарти*, зокрема *ISO 26000* – міжнародні рекомендації щодо соціальної відповідальності організацій. Цей стандарт визначає принципи та основні напрями соціальної відповідальності, включаючи дотримання законодавчих вимог, прозорість, етичну поведінку, захист прав працівників та вплив на навколишнє середовище. *ISO 26000* допомагає компаніям формувати політики та практики КСВ у системному вигляді та підвищує порівнянність їх діяльності на міжнародному рівні.

У сучасній практиці застосовуються також спеціалізовані рейтингові методики, що поєднують показники GRI, ESG та національні стандарти. Наприклад, рейтинги *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)* оцінюють компанії за комплексом фінансових та нефінансових показників, враховуючи ефективність соціальних, екологічних та управлінських програм. Рейтинги *FTSE4Good* і *MSCI ESG Ratings* оцінюють прозорість компаній та їхній внесок у сталий розвиток, надаючи інвесторам інструмент для ухвалення стратегічних рішень. Такі методики дозволяють не лише ранжувати компанії за рівнем прозорості, але й визначати лідерів галузі, що впроваджують передові практики корпоративної соціальної відповідальності.

Важливо зазначити, що застосування міжнародних стандартів сприяє підвищенню порівнянності та узгодженості звітності між компаніями з різних країн і галузей. Це дає змогу формувати рейтинги прозорості на національному та глобальному рівнях, що, у свою чергу, забезпечує стейкхолдерам об'єктивну та достовірну інформацію для прийняття рішень. Використання таких стандартів також стимулює підприємства до системного підходу в управлінні соціальною відповідальністю, інтеграції принципів КСВ у внутрішні процеси та підвищення ефективності соціальних і екологічних програм.

Саме міжнародні стандарти та методики формування рейтингів прозорості є ключовим інструментом підвищення відкритості та довіри до компаній. Вони забезпечують систематизацію даних, стандартизують підхід до оцінки соціальної відповідальності та дозволяють підприємствам демонструвати свою ефективність у сфері КСВ на глобальному рівні. Використання таких стандартів не лише покращує імідж компанії, але й сприяє сталому розвитку бізнесу, підвищенню конкурентоспроможності та ефективності управлінських рішень.

Формування рейтингів прозорості компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності є важливим інструментом оцінки діяльності підприємств, проте цей процес пов'язаний із певними труднощами та обмеженнями. По-перше, існує недостатня уніфікованість підходів до оцінки прозорості. Різні рейтингові агентства та дослідницькі організації використовують власні методики, критерії та показники для оцінки соціальної та екологічної діяльності компаній. Це створює ситуацію, коли одна і та ж компанія

може отримати різні оцінки за різними рейтингами, що ускладнює об'єктивне порівняння її діяльності з іншими підприємствами у галузі або на глобальному ринку. По-друге, складність збору достовірної інформації є однією з ключових проблем. Не всі компанії систематично ведуть нефінансову звітність або розкривають повний обсяг даних щодо соціальної відповідальності. Крім того, деякі показники соціальної та екологічної діяльності важко кількісно виміряти, що ускладнює формування об'єктивних рейтингів. Наприклад, оцінка впливу корпоративних соціальних програм на розвиток місцевих громад або на задоволеність працівників потребує не лише внутрішніх даних, а й зовнішньої аналітики, що часто відсутня.

Третім обмеженням є відмінності між національними та міжнародними стандартами. Компанії, які працюють у різних країнах, зіштовхуються з різними законодавчими вимогами та національними підходами до звітування. Уніфікація даних для міжнародних рейтингів у таких випадках вимагає додаткових зусиль і адаптації показників, що іноді призводить до втрати точності або неповноти інформації. Ще одним важливим аспектом є ризик маніпуляцій даними. Деякі компанії можуть подавати інформацію вибірково, акцентуючи увагу на досягненнях та приховуючи недоліки, щоб отримати більш високий рейтинг. Відсутність прозорих механізмів верифікації звітності та незалежного аудиту ускладнює перевірку достовірності таких даних. Також існує відсутність єдиних критеріїв оцінки ефективності програм КСВ. Різні рейтингові системи можуть по-різному оцінювати ті ж самі соціальні чи екологічні ініціативи, орієнтуючись на різні вагові коефіцієнти або стандарти. Це створює неоднорідність результатів та знижує довіру до рейтингів серед інвесторів та громадськості. Нарешті, слід враховувати нерівномірний доступ до інформації для різних зацікавлених сторін. Не всі групи стейкхолдерів мають однакову можливість отримати повну та достовірну інформацію про діяльність компаній. Це може обмежувати можливості інвесторів, громадських організацій та місцевих спільнот для об'єктивної оцінки соціальної відповідальності підприємства.

Розглянувши основні проблеми та обмеження, що виникають при формуванні рейтингів прозорості соціальної відповідальності, стає очевидним, що ці складнощі не лише ускладнюють процес оцінки, але й створюють виклики для компаній у підтримці належного рівня прозорості та достовірності звітності. Незважаючи на наявні обмеження, рейтинги прозорості виконують не тільки контрольну функцію, а й мають стимулюючий ефект на розвиток корпоративного управління.

Саме тому наступним важливим аспектом дослідження є аналіз того, як рейтинги прозорості соціальної відповідальності впливають на вдосконалення внутрішніх процесів управління підприємств, інтеграцію принципів КСВ у стратегічне планування та підвищення ефективності управлінських рішень. Такий перехід дозволяє логічно пов'язати проблеми оцінки з практичним ефектом, який рейтинги можуть мати на розвиток корпоративного управління та системи прийняття рішень у компаніях.

Рейтинги прозорості соціальної відповідальності мають не лише оцінювальну функцію, а й стимулюють покращення корпоративного управління.

Вони виступають інструментом підвищення ефективності внутрішніх процедур компаній та інтеграції принципів соціальної відповідальності у стратегічне планування. Всі рейтинги змушують компанії вдосконалювати внутрішні процедури управління. Підготовка до оцінки рейтинговими агентствами передбачає систематизацію внутрішніх процесів, документування політик, ведення обліку соціальних та екологічних ініціатив. Це стимулює керівництво компанії впроваджувати ефективні механізми контролю за виконанням КСВ-програм, а також удосконалювати внутрішній аудит і процедури моніторингу. Також рейтинги сприяють інтеграції принципів соціальної відповідальності у стратегічне планування. Компанії, які прагнуть високих оцінок у рейтингах, змушені враховувати соціальні та екологічні ризики у довгострокових бізнес-планах, прогнозувати вплив своїх рішень на стейкхолдерів та забезпечувати сталий розвиток. Такий підхід дозволяє компаніям поєднувати економічну ефективність із соціальною відповідальністю, що позитивно впливає на репутацію та конкурентоспроможність. Третім напрямом впливу є покращення системи внутрішнього контролю та аудиту. Для підтвердження прозорості діяльності підприємства компанії впроваджують механізми перевірки відповідності власних політик КСВ, оцінюють ефективність програм та аналізують їхній вплив на довкілля і суспільство. Це сприяє підвищенню якості управлінських рішень і забезпечує прозорість прийняття стратегічних рішень на всіх рівнях корпоративної ієрархії.

Крім того, рейтинги стимулюють впровадження прозорих і етичних механізмів управлінських рішень. Компанії змушені демонструвати відкритість, підзвітність та відповідальність перед зацікавленими сторонами, дотримуючись етичних принципів корпоративного управління. Це включає дотримання кодексу етики, антикорупційних політик, прозорість взаємодії з інвесторами та громадськістю. Варто зазначити, що рейтинги прозорості сприяють поширенню ефективних практик серед підприємств. Оцінка діяльності компаній за єдиними критеріями дозволяє виявляти лідерів у сфері КСВ, аналізувати їхні стратегії та підходи, а потім поширювати ці практики серед інших компаній. Це створює позитивний ефект доміно, стимулюючи розвиток корпоративної соціальної відповідальності на рівні цілих галузей та ринків. Узагальнивши, зазначимо, що рейтинги прозорості соціальної відповідальності не лише оцінюють діяльність компаній, але й виконують стимулюючу роль у розвитку корпоративного управління, підвищенні якості внутрішніх процесів, інтеграції КСВ у стратегічне планування та поширенні ефективних практик. Вони сприяють формуванню прозорого, етичного та сталого бізнес-середовища, що позитивно впливає як на компанії, так і на суспільство в цілому.

Отже, дослідивши теоретичні та практичні аспекти оцінки результативності корпоративної соціальної відповідальності можна обґрунтувати наступні висновки:

1. Комплексна оцінка соціальної відповідальності на рівнях держави, регіону та галузі є ключовим механізмом для забезпечення сталого розвитку та підвищення добробуту населення. Державний рівень дозволяє оцінити ефективність національної соціальної політики та збалансованість економічного,

соціального та екологічного розвитку. Регіональний аналіз дає змогу врахувати специфіку територій, визначити диспропорції та ефективність місцевих соціальних програм. Галузевий рівень показує, як підприємства інтегрують соціальні та екологічні принципи у свою діяльність, оцінює умови праці та вплив виробництва на громаду та довкілля. Такий багаторівневий підхід дозволяє формувати ефективні програми соціальної політики та управлінські рішення, які враховують взаємозв'язок економічних, соціальних та екологічних чинників.

2. Поєднання кількісних та якісних показників оцінки соціальної відповідальності створює цілісну систему, що дозволяє оцінити як формальні результати державної політики, так і її якість з точки зору задоволення потреб населення та довіри до інституцій. Це забезпечує можливість прогнозування довгострокових наслідків економічної та соціальної політики, своєчасної корекції стратегій та впровадження передових практик соціально відповідального управління. Крім того, узгодженість між державними, регіональними та галузевими ініціативами, а також відповідність міжнародним стандартам соціальної відповідальності, створює основу для ефективної взаємодії бізнесу, держави та громадянського суспільства у забезпеченні сталого розвитку та підвищення якості життя населення.

3. Комплексна оцінка соціальної відповідальності підприємства, що базується на поєднанні економічних, соціальних та екологічних критеріїв, дозволяє отримати цілісну та багатовимірну картину CSR-діяльності. Економічні показники демонструють фінансову стійкість та потенціал підприємства для реалізації соціальних та екологічних програм, соціальні, тобто реальний вплив на працівників і громаду, а екологічні та інноваційні іншими словами здатність мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище та впроваджувати сучасні технології сталого розвитку. Такий підхід забезпечує науково обґрунтовану базу для стратегічного планування CSR-ініціатив, підвищує ефективність управлінських рішень, формує довіру з боку зацікавлених сторін та створює умови для довгострокової стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

4. Використання різних методів оцінки соціальної відповідальності, а саме кількісних, якісних, інтегрованих, експертних та методів аналізу впливу дозволяє комплексно вимірювати ефективність соціально-екологічних програм та прогнозувати їх довгострокові наслідки. Інтеграція кількісних і якісних критеріїв забезпечує баланс між оцінкою ресурсних витрат і реальним ефектом для працівників, громади та довкілля. Це дає можливість виявляти сильні та слабкі сторони корпоративної політики, розробляти практичні рекомендації для підвищення соціальної ефективності та формувати прозору, етичну корпоративну культуру. Застосування системного підходу до оцінки CSR сприяє не лише вимірюванню поточного стану соціальної відповідальності, а й стратегічному розвитку підприємства у довгостроковій перспективі, підвищуючи його інвестиційну привабливість і вплив на стійкий розвиток регіону та країни.

5. Розвиток корпоративного управління та зростання ролі соціально відповідального бізнесу підкреслюють необхідність інтеграції нефінансової

звітності у систему оцінки результативності діяльності підприємств. Нефінансова звітність дозволяє комплексно відобразити соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності, які не відображаються у традиційних фінансових показниках. Вона сприяє підвищенню прозорості та підзвітності компанії перед різними стейкхолдерами — від інвесторів до громад, забезпечує ефективну комунікацію з зацікавленими сторонами та формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, систематичне використання нефінансової звітності стимулює підприємства до вдосконалення соціальних, екологічних і управлінських практик, що сприяє підвищенню ефективності реалізації корпоративної соціальної відповідальності та забезпеченню сталого розвитку.

6. Нефінансова звітність виступає ключовим інструментом формування довіри та позитивної репутації підприємства, зміцнення його конкурентних позицій на внутрішньому та міжнародному ринках і підвищення довгострокової стійкості бізнесу. Вона дозволяє систематизувати показники соціальної відповідальності, екологічної ефективності та якості корпоративного управління, створюючи базу для оцінки результативності КСВ та впливу підприємства на суспільство й довкілля. Використання нефінансової інформації сприяє виявленню слабких місць у політиці соціальної відповідальності, забезпечує своєчасне коригування управлінських рішень та підтримує стратегічну орієнтацію підприємства на сталий розвиток і інноваційний прогрес.

7. Рейтинги прозорості компаній щодо соціальної відповідальності виконують комплексну функцію у сучасному корпоративному управлінні. Вони не лише забезпечують систематизовану оцінку діяльності підприємств у соціальній, екологічній та управлінській сферах, а й слугують потужним стимулом для підвищення якості управлінських рішень, інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності у стратегічне планування та вдосконалення внутрішніх процесів контролю й аудиту. Завдяки рейтингам компанії отримують можливість оцінювати свою діяльність у порівнянні з іншими підприємствами, формувати прозору комунікацію зі стейкхолдерами та покращувати репутацію на національному та міжнародному ринках. Застосування міжнародних стандартів і методик, таких як GRI, ESG, ISO 26000, DJSI, FTSE4Good та MSCI ESG Ratings, забезпечує об'єктивність, порівнянність та достовірність рейтингів прозорості. Водночас формування рейтингів пов'язане з низкою проблем і обмежень, зокрема відсутністю уніфікованих підходів, складністю збору даних, ризиком маніпуляцій та відмінностями між національними та міжнародними стандартами.

Питання для обговорення та самоперевірки

- 1. Які основні рівні оцінки соціальної відповідальності та які завдання виконує кожен із них?*
- 2. Як державний рівень оцінки соціальної відповідальності впливає на формування національної соціальної політики?*

3. Яким чином регіональна оцінка соціальної відповідальності дозволяє виявляти територіальні диспропорції та адаптувати соціальні програми?
4. Які особливості оцінки соціальної відповідальності на рівні галузі та які показники слід враховувати?
5. Чим відрізняються кількісні та якісні показники соціальної відповідальності та як вони взаємодоповнюють один одного?
6. Яку роль відіграє координація між державними, регіональними та галузевими ініціативами у підвищенні ефективності соціальної політики?
7. Яким чином міжнародні стандарти та рейтинги соціальної відповідальності впливають на управлінські рішення та практики підприємств і держави?
8. Що таке корпоративна соціальна відповідальність (CSR) і які основні її складові?
9. Які економічні показники використовуються для оцінки соціальної відповідальності підприємства і яку інформацію вони відображають?
10. У чому полягає значення соціальних показників у системі оцінки CSR і як вони впливають на корпоративну політику?
11. Які екологічні та інноваційні критерії оцінки CSR використовуються, і як вони впливають на сталий розвиток підприємства та регіону?
12. Поясніть різницю між кількісними, якісними та інтегрованими методами оцінки соціальної відповідальності підприємства.
13. Як застосування комплексного підходу до оцінки CSR дозволяє визначити сильні та слабкі сторони корпоративної соціальної політики?
14. Чому інтеграція економічних, соціальних та екологічних критеріїв важлива для довгострокової стабільності та конкурентоспроможності підприємства?
15. Яке значення нефінансової звітності у сучасній системі корпоративного управління?
16. Які основні складові нефінансової звітності підприємства та які показники вони включають?
17. Як нефінансова звітність сприяє оцінці результативності корпоративної соціальної відповідальності?
18. Які переваги отримує підприємство від впровадження систематичної нефінансової звітності?
19. Які основні напрями нефінансової звітності та яку інформацію вони відображають?
20. Як використання міжнародних стандартів (GRI, ESG, інтегрована звітність) впливає на порівнянність та прозорість нефінансової звітності?
21. Яким чином нефінансова звітність сприяє взаємодії підприємства із зацікавленими сторонами та формуванню довгострокових конкурентних переваг?

22. Яке значення рейтинги прозорості компаній мають для розвитку корпоративної соціальної відповідальності та стратегічного управління підприємствами?

23. Як рейтинги прозорості впливають на комунікацію компаній зі стейкхолдерами та формування довіри інвесторів, партнерів і громадськості?

24. Які основні функції рейтингів прозорості соціальної відповідальності та яким чином вони стимулюють розвиток внутрішніх процесів управління?

25. Які критерії використовуються для оцінки прозорості діяльності компаній у соціальній, екологічній та управлінській сферах?

26. Які міжнародні стандарти та методики застосовуються для формування рейтингів прозорості, і яка їх роль у підвищенні об'єктивності та порівнянності оцінки?

27. Які проблеми та обмеження виникають при формуванні рейтингів прозорості соціальної відповідальності, і як вони впливають на достовірність оцінки?

28. Яким чином рейтинги прозорості соціальної відповідальності можуть сприяти поширенню ефективних практик КСВ та розвитку етичного та сталого бізнес-середовища?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. У регіоні спостерігається низький рівень зайнятості, слабка соціальна інфраструктура, високі показники забруднення довкілля та низька прозорість роботи місцевої влади. Які групи показників необхідно використати для оцінки соціальної відповідальності регіону?

А.	Лише економічні
Б.	Лише соціальні
В.	Економічні, соціальні, екологічні та інституційні
Г.	Лише екологічні

2. Встановіть правильну послідовність аналізу соціальної відповідальності, яку рекомендує текст:

1. Галузевий рівень
2. Регіональний рівень
3. Національний рівень

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність)

3. Встановіть відповідність: група галузових показників – приклади

Показники	Приклади
1. Економічні	А. Умови праці, оплата праці, навчання персоналу
2. Соціальні	Б. Викиди забруднюючих речовин, ресурсозбереження, інноваційність
3. Екологічні та інноваційні	В. Рентабельність, продуктивність праці, обсяг виробництва

4. Встановіть відповідність: якісний показник – зміст

Якісний показник	Зміст
1. Рівень довіри до державних інституцій	А. Швидкість, цифровізація та зручність отримання послуг
2. Прозорість державного управління	Б. Ступінь відкритості влади та доступ до інформації
3. Ефективність антикорупційної політики	В. Здатність протидіяти корупції та справедливий розподіл ресурсів
4. Доступність адміністративних послуг	Г. Рівень підтримки громадянами діяльності органів влади

5. Встановіть відповідність: показник – група (державний рівень)

Показник	Група
1. ВВП на душу населення	А. Економічні
2. Рівень бідності	Б. Соціальні
3. Частка відновлюваних джерел енергії	В. Екологічні
4. Тривалість життя	
5. Середня заробітна плата	

6. Встановіть відповідність: рівень оцінки – характеристика

Рівень оцінки	Характеристика
1. Країна	А. Аналіз секторів економіки та їх впливу на суспільство
2. Регіон	Б. Оцінка політики зайнятості, освіти, охорони здоров'я, прав людини
3. Галузь	В. Урахування демографії, інфраструктури та локальних потреб

7. Оберіть якісні показники оцінки соціальної відповідальності держави (кілька правильних відповідей):

А.	Рівень довіри населення до інституцій
Б.	Ефективність антикорупційної політики
В.	Середня заробітна плата
Г.	Доступність адміністративних послуг
Д.	Рівень соціальної стабільності

8. Оберіть кількісні показники оцінки соціальної відповідальності держави (кілька правильних відповідей):

А.	ВВП на душу населення
Б.	Рівень зайнятості
В.	Рівень прозорості управління
Г.	Тривалість життя
Д.	Обсяг викидів забруднюючих речовин

9. Для порівняння рівня соціальної відповідальності країн використовують:

А.	Лише ВВП
Б.	Міжнародні індекси та рейтинги
В.	Кількість законів
Г.	Лише екологічні показники

10. Узгодженість державних, регіональних та галузевих ініціатив важлива тому що:

А.	Підвищує корупцію
Б.	Усуває ризик дублювання програм та підвищує ефективність
В.	Зменшує соціальні програми
Г.	Робить оцінку непотрібною

11. Якісні показники оцінки соціальної відповідальності характеризують:

А.	Лише доходи населення
Б.	Вплив програм на добробут та задоволеність населення
В.	Лише інвестиції у галузь
Г.	Кількість підприємств

12. До кількісних показників оцінки соціальної відповідальності належать:

А.	Рівень довіри до влади
Б.	Кількість робочих місць, фінансові витрати на соціальні програми
В.	Прозорість управління
Г.	Рівень соціальної стабільності

13. Приклад регіональних пріоритетів у сільськогосподарських районах:

А.	Розвиток ІТ-галузі
Б.	Підтримка малих фермерських господарств і зайнятості
В.	Скорочення інфраструктури
Г.	Зменшення робочих місць

14. Приклад регіональних пріоритетів у промислових регіонах:

А.	Розвиток туризму
Б.	Охорона праці та екологічні аспекти виробництва
В.	Підтримка малих фермерів
Г.	Розвиток агросектору

15. До міжнародних стандартів соціальної відповідальності належать:

А.	ISO 9001
Б.	ISO 14001
В.	Глобальний договір ООН та ISO 26000
Г.	GDPR

16. Виберіть правильну відповідь. Основна мета застосування економічних, соціальних та екологічних критеріїв CSR:

А.	Збільшення кількості робочих місць без контролю ефекту
Б.	Комплексне оцінювання соціальної відповідальності та стратегічне планування розвитку
В.	Виключно контроль за екологічними нормами
Г.	Формування корпоративної реклами

17. Виберіть правильну відповідь. Що є ключовою перевагою інтегрованих методів оцінки CSR?

А.	Простота збору даних
Б.	Поєднання кількісних та якісних показників для комплексного аналізу
В.	Виключно оцінка фінансового впливу
Г.	Використання лише внутрішніх даних підприємства

18. Твердження «Правда/Неправда». Комплексна оцінка CSR дозволяє прогнозувати довгострокові наслідки для економіки, суспільства і довкілля.

(у бланку відповідей запишіть правильну відповідь)

19. Які з нижче наведених є критеріями соціальної відповідальності підприємства? (кілька правильних відповідей)

А.	Рівень екологічної відповідальності
Б.	Участь у міжнародних конференціях
В.	Умови праці та дотримання трудових прав
Г.	Інноваційна активність

20. Встановіть відповідність: метод - приклад застосування

Метод	Приклад застосування
1. Методи аналізу впливу	А. Вимірювання задоволеності персоналу та стану довкілля після проектів
2. Експертні методи	Б. Аудит CSR-програм та рекомендації щодо поліпшення
3. Кількісні методи	В. Фінансові звіти та статистичні дані
4. Метод	Г. Приклад застосування

21. До економічних показників CSR не належить:

А.	Рівень рентабельності
Б.	Продуктивність праці
В.	Обсяг викидів CO ₂
Г.	Частка бізнесу у валовому продукті регіону

22. Що є перевагою якісних методів оцінки CSR?

А.	Легко порівнювати між підприємствами
Б.	Вимірювання фінансових витрат
В.	Оцінка реального впливу на громаду та працівників
Г.	Швидке отримання статистичних даних

23. Встановіть правильну послідовність процесу оцінки CSR:

1. Збір даних
 2. Аналіз соціальних, економічних та екологічних показників
 3. Визначення сильних та слабких сторін
 4. Розробка рекомендацій для вдосконалення CSR
- (у бланку відповідей запишіть правильну послідовність)

24. Які критерії оцінки CSR допомагають визначити рівень задоволеності працівників і громади?

А.	Економічні
Б.	Соціальні
В.	Екологічні
Г.	Фінансові

25. Твердження «Правда/Неправда». Інтегровані методи оцінки CSR дозволяють врахувати як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності підприємства.

(у бланку відповідей запишіть правильну відповідь)

26. Які з наведених показників відносяться до екологічних та інноваційних? (кілька правильних відповідей)

А.	Обсяг викидів забруднюючих речовин
Б.	Рівень середньої заробітної плати
В.	Інвестиції у природоохоронні заходи
Г.	Професійне навчання персоналу

27. Зіставте методи оцінки CSR та їхні характеристики:

Метод	Характеристика
1. Кількісні	А. Оцінка впливу на громаду та працівників
2. Якісні	Б. Використання фінансових та числових даних
3. Експертні	В. Оцінка за допомогою компетентних експертів

28. Що є основною метою оцінки CSR на рівні підприємств?

А.	Лише отримання прибутку
Б.	Виявлення сильних та слабких сторін соціальних ініціатив
В.	Контроль за конкуренцією
Г.	Мінімізація інвестицій

29. Твердження «Правда/Неправда». Соціальна відповідальність підприємства впливає лише на репутацію, але не підвищує конкурентоспроможність.

(у бланку відповідей запишіть правильну відповідь)

30. Які методи оцінки CSR поєднують кількісні та якісні дані та дозволяють порівнювати підприємства на міжнародному рівні?

А.	Кількісні
Б.	Якісні
В.	Інтегровані
Г.	Експертні

31. Яка з наступних характеристик НЕ відноситься до нефінансової звітності?

А.	Комплексне відображення різних аспектів діяльності
Б.	Підвищення прозорості та довіри
В.	Виключно фінансові показники та балансові дані
Г.	Систематизація даних для оцінки КСВ

32. Співставте складові нефінансової звітності з прикладами

Складова	Показник
1. Інноваційна та розвиткова	А. Обсяг інвестицій у дослідження і розробки
2. Взаємодія зі стейкхолдерами	Б. Рівень задоволеності споживачів

33. Розташуйте етапи оцінки КСВ за допомогою нефінансової звітності

1. Збір даних
2. Систематизація інформації
3. Аналіз ефективності програм
4. Прийняття рішень

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність)

34. Яка з наступних переваг НЕ є прямою перевагою нефінансової звітності?

А.	Підвищення довіри стейкхолдерів
Б.	Систематизація даних про соціальні та екологічні програми
В.	Автоматичне збільшення прибутку
Г.	Покращення взаємодії із зацікавленими сторонами

35. Які підходи до підготовки нефінансової звітності використовують підприємства?

А.	Тільки фінансові звіти
Б.	ESG-підходи, інтегровані звіти, принципи сталого розвитку
В.	Податкову звітність та аудиторські звіти
Г.	Лише національні стандарти

36.Співставте функції нефінансової звітності з їх значенням

Функція	Значення
1. Підвищення прозорості	А. Формування довіри з боку стейкхолдерів
2. Оцінка ефективності КСВ	Б. Аналіз соціальних, екологічних та управлінських результатів
3. Підтримка прийняття управлінських рішень	В. Виявлення проблемних напрямів та вдосконалення політики

37.Впровадження нефінансової звітності дозволяє підприємству:

А.	Приховувати проблеми в управлінні
Б.	Підвищити прозорість діяльності та формувати довіру
В.	Уникати соціальних програм
Г.	Зменшити витрати на персонал

38. Розташуйте етапи використання нефінансової звітності у правильному порядку

1. Збір інформації про соціальні, екологічні та управлінські результати
2. Аналіз ефективності реалізації програм КСВ
3. Прийняття управлінських рішень
4. Формування звіту

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність)

39.Який із наступних показників є екологічним індикатором?

А.	Рівень задоволеності працівників
Б.	Обсяг енергоспоживання
В.	Кількість створених робочих місць
Г.	Наявність кодексу етики

40.Співставте напрям нефінансової звітності з його описом

Напрямок	Опис
1. Соціальний	А. Розкриття інформації про взаємодію з працівниками, громадами
2. Екологічний	Б. Інформація про вплив підприємства на довкілля
3. Управлінський	В. Прозорість управлінських рішень, дотримання етики

41. До економічної складової нефінансової звітності відносять:

А.	Обсяг інвестицій у соціальні проекти
Б.	Рівень травматизму працівників
В.	Обсяг викидів у атмосферу
Г.	Кількість антикорупційних програм

42. Який міжнародний стандарт часто використовується для підготовки нефінансової звітності?

А.	IFRS
Б.	GRI
В.	ISO 9001
Г.	GAAP

43. Основною метою нефінансової звітності є:

А.	Підвищення прибутку компанії
Б.	Оцінка впливу підприємства на суспільство, довкілля та зацікавлені сторони
В.	Розрахунок податкових платежів
Г.	Контроль за конкуренцією

44. Нефінансова звітність підприємства включає інформацію про:

А.	Тільки фінансові показники
Б.	Соціальні, екологічні та управлінські аспекти
В.	Лише економічні результати
Г.	Податкову звітність

45. Заповніть пропуски. Нефінансова звітність сприяє підвищенню _____ з боку інвесторів, партнерів та громадськості.

(у бланку відповідей запишіть правильну відповідь)

46. Які переваги компанії отримують від високих рейтингів прозорості?

А.	Підвищення довіри стейкхолдерів
Б.	Зміцнення іміджу на ринку
В.	Підвищення інвестиційної привабливості
Г.	Автоматичне збільшення прибутку

47. Розташуйте етапи інтеграції КСВ у корпоративне управління через рейтинги:

1. Документування політик і облік соціальних ініціатив
2. Проведення внутрішнього аудиту та моніторингу
3. Систематизація процесів для оцінки рейтинговими агентствами
4. Інтеграція КСВ у стратегічне планування

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність)

48. Співставте рейтинги з їхньою специфікою:

Напрямок	Опис
1. DJSI	А. Ранжування компаній за фінансовими та нефінансовими показниками КСВ
2. FTSE4Good	Б. Оцінка прозорості компаній та інформування інвесторів про ESG-політики
3. MSCI ESG Ratings	В. Порівняльна оцінка компаній на глобальному рівні

49. Що включає критерій «Якість та достовірність інформації»?

А.	Верифікація та аудит
Б.	Прозорість методології
В.	Регулярність публікацій
Г.	Дотримання міжнародних стандартів

50. Так/Ні. ISO 26000 допомагає компаніям формувати політики КСВ у системному вигляді та підвищує порівнянність діяльності на міжнародному рівні.

(у бланку відповідей запишіть правильну відповідь)

51. Доступність звітності, регулярність публікацій та повнота інформації належать до критерію _____

(у бланку відповідей запишіть правильну відповідь)

52. Які обмеження існують при формуванні рейтингів прозорості?

А.	Відмінності між національними та міжнародними стандартами
Б.	Ризик маніпуляцій даними
В.	Нерівномірний доступ до інформації для стейкхолдерів
Г.	Підвищення фінансових показників компанії

53. Розташуйте кроки у процесі підвищення прозорості через рейтинги:

1. Інтеграція принципів КСВ у стратегічне планування
2. Підготовка звітності за стандартами GRI/ESG
3. Оцінка та ранжування компаній у рейтингах
4. Покращення внутрішнього контролю та комунікації зі стейкхолдерами

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність)

54. Рейтинги прозорості стимулюють компанії впроваджувати прозорі та _____ механізми управлінських рішень.

(у бланку відповідей запишіть правильну відповідь)

**55. Які з перелічених функцій виконують рейтинги прозорості?
(кілька правильних відповідей)**

А.	Інформаційна
Б.	Мотиваційна
В.	Контрольна
Г.	Порівняльна
Д.	Збільшення прибутку компанії

56. Співставте міжнародні стандарти з прикладами показників:

Стандарт	Приклад показника
1. ISO 26000	А. Викиди CO ₂ , енергоефективність
2. ESG	Б. Дотримання трудового законодавства, етична поведінка
3. GRI	В. Умови праці, плинність кадрів, кодекс етики

57. Заповніть пропуски. ESG оцінює компанії за трьома напрямками:

_____, _____ та _____.
(у бланку відповідей запишіть правильні відповіді)

**58. До яких напрямів належать критерії оцінки прозорості КСВ?
(кілька правильних відповідей)**

А.	Інформаційна прозорість
Б.	Якість та достовірність інформації
В.	Взаємодія зі стейкхолдерами
Г.	Ліквідність компанії

59. Співставте функції рейтингів прозорості з їхнім змістом:

Функція	Зміст
1. Інформаційна	А. Забезпечує ефективний зворотний зв'язок зі стейкхолдерами
2. Контрольна	Б. Надання достовірної та систематизованої інформації
3. Комунікаційна	В. Забезпечує зовнішню оцінку дотримання етичних стандартів

60. Що оцінюють рейтинги прозорості компаній? (кілька правильних відповідей)

А.	Лише фінансові результати
Б.	Соціальну, екологічну та управлінську діяльність
В.	Кількість працівників
Г.	Рівень продажів

2.11.1. Основні інститути щодо розвитку соціальної відповідальності

Соціальна відповідальність формується та розвивається завдяки взаємодії різних суспільних інститутів, кожен із яких виконує свою роль у забезпеченні балансу між економічними, соціальними та етичними інтересами. Інституційне середовище створює умови, у яких соціально відповідальна поведінка стає не лише бажаною, а й необхідною складовою діяльності організацій і окремих осіб. Провідне місце серед таких інститутів належить державі.

Держава відіграє визначальну роль у формуванні та розвитку соціальної відповідальності, виступаючи основним регулятором суспільних відносин і гарантом дотримання загальноприйнятих норм та стандартів. Її вплив охоплює різні сфери життєдіяльності суспільства та забезпечує узгодження інтересів між економічними суб'єктами, громадянами та соціальними інститутами. Саме через державні механізми створюються умови, за яких соціально відповідальна поведінка стає невід'ємною складовою функціонування бізнесу та суспільства загалом. Однією з основних функцій держави у цій сфері є формування законодавчої бази, що регламентує соціально відповідальну діяльність. Законодавство охоплює широкий спектр питань, зокрема регулювання трудових відносин, охорону праці, забезпечення екологічної безпеки, захист прав споживачів та інші аспекти суспільного життя. Завдяки встановленню правових норм держава визначає обов'язкові вимоги до поведінки суб'єктів господарювання, формує стандарти відповідальності та забезпечує рівні умови функціонування для всіх учасників економічної діяльності. Водночас законодавча база не лише обмежує, але й спрямовує діяльність організацій у бік дотримання етичних і соціальних принципів.

Не менш важливою функцією держави є забезпечення контролю та нагляду за дотриманням встановлених норм. Для цього створюються спеціалізовані органи, які здійснюють перевірки, моніторинг і оцінку діяльності підприємств та організацій. Контрольні механізми дозволяють виявляти порушення законодавства, запобігати негативним наслідкам для суспільства та довкілля, а також застосовувати відповідні санкції до порушників. Ефективний державний нагляд сприяє підвищенню рівня дисципліни серед суб'єктів господарювання та формує відповідальне ставлення до виконання своїх обов'язків.

Важливим інструментом впливу держави на розвиток соціальної відповідальності є використання економічних стимулів. До таких стимулів належать податкові пільги, фінансова підтримка соціальних програм, субсидії, гранти та інші форми заохочення. Застосування економічних важелів дозволяє мотивувати підприємства до впровадження соціально відповідальних практик, інвестування у розвиток персоналу, охорону навколишнього середовища та участь у соціальних ініціативах. Таким чином, держава створює умови, за яких соціальна відповідальність стає не лише моральним обов'язком, а й економічно доцільною діяльністю.

Окрему увагу слід приділити ролі держави у регулюванні взаємовідносин між бізнесом і суспільством. У сучасних умовах господарювання важливо

забезпечити баланс інтересів між економічною ефективністю підприємств і соціальними потребами населення. Держава виступає посередником у цьому процесі, встановлюючи правила взаємодії, забезпечуючи захист прав усіх сторін та сприяючи гармонізації відносин. Завдяки цьому створюється стабільне соціально-економічне середовище, у якому бізнес може ефективно функціонувати, не порушуючи інтересів суспільства.

Значну роль держава відіграє у розвитку соціального партнерства, яке є важливим механізмом реалізації соціальної відповідальності. Соціальне партнерство передбачає взаємодію між державними органами, роботодавцями та працівниками з метою узгодження їх інтересів і досягнення соціальної злагоди. У межах такого партнерства укладаються колективні договори, розробляються програми соціального розвитку, вирішуються трудові конфлікти та підвищується рівень соціального захисту населення. Держава створює правові та організаційні умови для функціонування цього механізму, сприяючи ефективній комунікації між сторонами.

Крім зазначених функцій, держава також виконує важливу виховну та інформаційну роль у розвитку соціальної відповідальності. Вона сприяє формуванню відповідної культури через освітні програми, інформаційні кампанії та підтримку соціально значущих ініціатив. Поширення знань про принципи відповідальної поведінки, етичні стандарти та важливість сталого розвитку формує у громадян і представників бізнесу усвідомлення необхідності дотримання соціальних норм.

Тому саме держава виступає ключовим інститутом розвитку соціальної відповідальності, забезпечуючи нормативно-правове регулювання, контроль за дотриманням стандартів, економічне стимулювання відповідальної поведінки, регулювання взаємовідносин між бізнесом і суспільством, а також розвиток соціального партнерства. Її діяльність має комплексний характер і спрямована на створення умов для сталого розвитку суспільства, у якому соціальна відповідальність є невід'ємною складовою функціонування всіх його елементів.

Важливим інститутом є бізнес як безпосередній носій практик соціальної відповідальності. Підприємства реалізують принципи соціальної відповідальності через свою діяльність: забезпечують гідні умови праці, дотримуються етичних норм у взаємовідносинах із працівниками, партнерами та споживачами, впроваджують екологічно безпечні технології. Бізнес також бере участь у соціальних проєктах, інвестує у розвиток громад і сприяє підвищенню якості життя населення. Соціальна відповідальність бізнесу проявляється як на внутрішньому рівні (робота з персоналом), так і на зовнішньому (взаємодія з суспільством і довкіллям). Бізнес як інститут соціальної відповідальності реалізує свої функції через різні напрями діяльності, поєднуючи економічні, соціальні та етичні аспекти. Для наочності та кращого розуміння ролі бізнесу в розвитку соціальної відповідальності наведемо структуровану таблицю, яка відображає основні напрями, зміст відповідальності та практичні прояви в діяльності підприємств (табл. 11.1).

Таблиця 11.1 Напрями діяльності бізнесу як інституту розвитку соціальної відповідальності*

Напрямок діяльності	Зміст соціальної відповідальності	Практичні приклади та роль
Умови праці	Забезпечення безпечних, здорових та справедливих умов праці.	Створення безпечних робочих місць, дотримання норм охорони праці, справедлива оплата, медичне страхування, соціальні пільги; підвищує мотивацію і лояльність працівників.
Розвиток персоналу	Підвищення професійної кваліфікації та кар'єрний розвиток.	Організація тренінгів, навчальних програм, менторських проєктів, курсів підвищення кваліфікації; сприяє формуванню компетентного і відповідального персоналу.
Етичне управління	Дотримання норм прозорості, чесності та справедливості в прийнятті рішень.	Впровадження антикорупційних політик, прозорих процедур прийняття рішень, внутрішніх контролів; підвищує довіру партнерів та репутацію компанії.
Взаємовідносини з партнерами	Побудова довгострокових, етичних і взаємовигідних відносин.	Дотримання контрактних умов, етичні переговори, партнерські програми; забезпечує стабільність бізнесу та зміцнює ділові зв'язки.
Відповідальність перед споживачами	Забезпечення якості, безпеки продукції та прав споживачів.	Контроль якості, сертифікація товарів, чесна реклама, реагування на скарги клієнтів; підвищує лояльність клієнтів та довіру до бренду.
Екологічна відповідальність	Мінімізація негативного впливу на довкілля.	Використання енергоефективних технологій, сортування відходів, зменшення шкідливих викидів; сприяє сталому розвитку та підтримці позитивного іміджу.
Соціальна діяльність	Підтримка розвитку місцевих громад і соціальних ініціатив.	Благодійність, фінансування освітніх, медичних та культурних програм, участь у волонтерських проєктах; покращує соціальний імідж компанії та впливає на розвиток суспільства.
Корпоративна культура	Формування етичних цінностей і стандартів поведінки всередині організації.	Впровадження кодексу етики, внутрішніх правил поведінки, культурних заходів; забезпечує позитивний психологічний клімат і підвищує відповідальність працівників.
Прозорість діяльності	Відкритість інформації про діяльність компанії, її вплив на суспільство.	Публікація нефінансових звітів, розкриття даних про соціальні та екологічні ініціативи; дозволяє зацікавленим сторонам оцінити ефективність компанії та формує довіру.
Взаємодія з іншими інститутами	Співпраця з державою, громадськими організаціями та освітніми установами.	Участь у соціальних партнерствах, реалізація комплексних проєктів, навчальні та просвітницькі програми; забезпечує системний підхід до соціальної відповідальності і інтеграцію бізнесу у суспільство.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [58, 97]

Одним із ключових напрямів реалізації соціальної відповідальності бізнесу є забезпечення належних умов праці. Підприємства зобов'язані створювати безпечне робоче середовище, дотримуватися норм охорони праці, забезпечувати справедливую оплату праці та соціальні гарантії для працівників. Важливим аспектом є також розвиток персоналу, що включає професійне навчання, підвищення кваліфікації та створення можливостей для кар'єрного зростання. Такий підхід сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й формуванню лояльності працівників до організації. Не менш важливим є дотримання етичних норм у процесі управління та ведення бізнесу. Це передбачає чесність, прозорість і відповідальність у прийнятті управлінських рішень, недопущення корупційних практик, повагу до прав усіх зацікавлених сторін. Етична поведінка сприяє зміцненню довіри до підприємства з боку партнерів, клієнтів та суспільства загалом, що, у свою чергу, позитивно впливає на його репутацію та конкурентоспроможність.

Важливою складовою соціальної відповідальності бізнесу є екологічна відповідальність. Підприємства повинні мінімізувати негативний вплив своєї діяльності на навколишнє середовище шляхом впровадження екологічно безпечних технологій, раціонального використання ресурсів, зменшення викидів і відходів. Екологічна орієнтація бізнесу відповідає принципам сталого розвитку та сприяє збереженню природного середовища для майбутніх поколінь. Значну роль бізнес відіграє у вирішенні соціальних проблем через участь у різноманітних соціальних і благодійних проєктах. Підприємства можуть фінансувати освітні, культурні, медичні ініціативи, підтримувати розвиток місцевих громад, брати участь у реалізації соціальних програм. Така діяльність свідчить про відповідальне ставлення бізнесу до суспільства і сприяє підвищенню рівня довіри до нього.

Важливим інструментом реалізації соціальної відповідальності є формування корпоративної культури, яка ґрунтується на етичних принципах і цінностях. Корпоративна культура визначає поведінку працівників, їх ставлення до роботи, колег і клієнтів. Вона формується через впровадження кодексів етики, стандартів поведінки, внутрішніх політик і процедур. Наявність чітко визначених етичних норм сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в колективі та підвищенню ефективності діяльності організації. Крім того, бізнес відіграє важливу роль у забезпеченні прозорості своєї діяльності. Сучасні підприємства дедалі частіше практикують підготовку нефінансової звітності, у якій відображають результати своєї соціальної, екологічної та етичної діяльності. Така відкритість дозволяє зацікавленим сторонам оцінювати рівень соціальної відповідальності компанії та приймати обґрунтовані рішення щодо співпраці з нею.

Важливим аспектом є також взаємодія бізнесу з іншими інститутами соціальної відповідальності. Підприємства співпрацюють із державними органами, громадськими організаціями, освітніми установами, що дозволяє реалізовувати комплексні соціальні проєкти та досягати більш ефективних результатів. Така взаємодія сприяє формуванню системного підходу до соціальної відповідальності.

Отже, саме бізнес є не лише економічним суб'єктом, а й активним учасником соціального розвитку. Його діяльність у сфері соціальної відповідальності охоплює широкий спектр напрямів: від забезпечення належних умов праці до участі у вирішенні суспільних проблем. Ефективна реалізація цих функцій сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зміцненню їх репутації та забезпеченню сталого розвитку суспільства загалом.

Суттєву роль відіграють громадські організації та інститути громадянського суспільства. Вони виступають посередниками між державою, бізнесом і населенням, захищають інтереси різних соціальних груп, контролюють діяльність компаній і органів влади. Громадські організації сприяють поширенню ідей соціальної відповідальності, організовують просвітницькі кампанії, реалізують соціальні ініціативи та формують громадську думку. Завдяки їх діяльності підвищується рівень прозорості та підзвітності суб'єктів господарювання.

Однією з головних функцій громадських організацій є *захист прав і інтересів різних соціальних груп*. Вони виступають на захист прав споживачів, працівників, меншин та вразливих верств населення, контролюючи дотримання законів та етичних норм підприємствами і державними органами. Завдяки цьому забезпечується більш рівноправне і справедливе суспільне середовище, у якому соціальна відповідальність стає реальною практикою, а не лише декларацією.

Громадські організації виконують також *контрольну функцію*. Вони відстежують діяльність бізнесу та державних установ, виявляють порушення соціальних, етичних та екологічних норм, а за необхідності ініціюють відповідні правові або громадські заходи. Це сприяє підвищенню прозорості та підзвітності організацій, стимулює їх до дотримання принципів соціальної відповідальності та підвищує рівень довіри з боку суспільства. Ще однією важливою функцією є *організація та підтримка соціальних ініціатив*. Громадські організації реалізують благодійні, освітні, культурні та екологічні проекти, залучають волонтерів і партнерів, координують взаємодію між різними учасниками. Завдяки цьому соціально відповідальні програми бізнесу та держави реалізуються більш ефективно, досягаючи конкретних результатів для розвитку громад і покращення добробуту населення.

Інститути громадянського суспільства також виконують *просвітницьку роль*, поширюючи знання про соціальну відповідальність, етичні норми та принципи сталого розвитку. Через освітні кампанії, семінари, тренінги та інформаційні ресурси вони формують у громадян розуміння важливості відповідального ставлення до суспільства, довкілля та бізнесу. Ця функція сприяє вихованню активної і соціально свідомої громадянської позиції, яка є фундаментом для розвитку соціальної відповідальності на індивідуальному та колективному рівнях. Важливою складовою діяльності громадських організацій є *посередницька функція у співпраці між інститутами*. Вони забезпечують комунікацію між бізнесом, державою та населенням, координують спільні проекти, узгоджують інтереси різних сторін і сприяють створенню партнерських відносин. Такий підхід дозволяє досягати комплексних результатів у сфері

соціальної відповідальності, формувати системний підхід до її реалізації та підвищувати ефективність впровадження соціально відповідальних практик.

Окремим інститутом виступає система освіти і науки. Вона формує цінності, знання та компетенції, необхідні для усвідомлення важливості соціальної відповідальності. Через освітні програми, тренінги, наукові дослідження та публікації поширюються принципи етичної поведінки, сталого розвитку та відповідального управління. Освіта сприяє вихованню майбутніх фахівців, які здатні приймати обґрунтовані та морально відповідальні рішення у професійній діяльності. Оскільки система освіти і науки виконує багатогранну роль у розвитку соціальної відповідальності, формуючи цінності, знання та компетенції, необхідні для відповідальної поведінки у суспільстві та професійній діяльності. Для наочності наведено таблицю, яка відображає основні функції освіти і науки, їх соціальну роль та конкретні механізми реалізації (табл. 11.2).

Таблиця 11.2 Функції системи освіти і науки у формуванні соціальної відповідальності*

Функція освіти і науки	Зміст соціальної відповідальності	Практичні приклади та роль
Формування ціннісних орієнтирів	Виховання етичної свідомості, відповідального ставлення до суспільства.	Освітні курси з етики, тренінги з соціальної відповідальності, культурно-освітні заходи.
Передача знань і компетенцій	Підготовка фахівців, здатних приймати морально обґрунтовані рішення.	Навчальні програми, практичні кейси, інтерактивні заняття, стажування.
Наукові дослідження	Розробка ефективних моделей соціальної відповідальності та сталого розвитку.	Наукові проєкти, дослідження CSR, публікації в журналах, конференції.
Поширення знань у суспільстві	Підвищення обізнаності громадян та бізнесу щодо етичної поведінки.	Семінари, відкриті лекції, онлайн-курси, публікації та медіапроєкти.
Підготовка лідерів і управлінців	Формування майбутніх керівників із соціально відповідальним мисленням.	Програми розвитку лідерських якостей, волонтерські та соціальні проєкти, практики в організаціях.
Інтеграція у корпоративну та соціальну практику	Сприяння поширенню соціальної відповідальності в професійному середовищі.	Розробка навчальних модулів для бізнесу, тренінги для підприємств, консультації з етики та сталого розвитку.
Просвітницька діяльність	Формування активної громадянської позиції та культури відповідальності.	Публічні лекції, кампанії, інформаційні платформи, участь у суспільних ініціативах.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [18, 62]

Отже, система освіти і науки є ключовим інститутом розвитку соціальної відповідальності, оскільки вона формує етичні цінності, передає знання та компетенції, необхідні для відповідальної поведінки у професійній і громадській діяльності. Через освітні програми, наукові дослідження, просвітницькі ініціативи та практичні кейси освіта сприяє вихованню майбутніх фахівців, здатних приймати обґрунтовані та морально відповідальні рішення. Реалізація цих функцій дозволяє інтегрувати принципи соціальної відповідальності в

суспільство, бізнес та державну практику, формуючи свідоме і відповідальне громадянське середовище.

Важливу функцію виконують засоби масової інформації. Вони інформують суспільство про діяльність організацій, висвітлюють як позитивні приклади соціально відповідальної поведінки, так і випадки її порушення. Засоби масової інформації формують громадську думку, впливають на репутацію компаній і стимулюють їх до більш відповідальної поведінки. Публічність і відкритість інформації є важливими чинниками розвитку соціальної відповідальності. Засоби масової інформації виконують надзвичайно важливу роль у формуванні та розвитку соціальної відповідальності суспільства, зокрема виконують наступні функції:

1. Інформаційну функцію, оскільки саме засоби масової інформації інформують громадськість про діяльність підприємств та організацій у сфері соціальної відповідальності. Вони висвітлюють як позитивні приклади етичної та відповідальної поведінки, так і випадки порушення етичних та соціальних норм. Це дозволяє суспільству оцінювати діяльність організацій і формує суспільну оцінку їхньої відповідальності.

2. Формування громадської думки через підвищення обізнаності про принципи соціальної відповідальності та етичні стандарти. Публікації, репортажі та аналітичні матеріали стимулюють обговорення проблем соціальної відповідальності та сприяють підвищенню моральної та соціальної свідомості громадян.

3. Стимулююча через висвітлення інформації про соціально відповідальні та етичні практики компаній формує конкурентне середовище, у якому організації прагнуть покращити свою репутацію. Публічність і відкритість діяльності стають чинниками, що стимулюють бізнес дотримуватися етичних стандартів та впроваджувати програми соціальної відповідальності.

Не менш значущими є міжнародні організації та інститути. Вони розробляють глобальні стандарти, принципи та рекомендації у сфері соціальної відповідальності, сприяють їх поширенню та впровадженню на національному рівні. Міжнародні ініціативи забезпечують уніфікацію підходів до соціальної відповідальності, сприяють обміну досвідом між країнами та підвищують рівень відповідальності бізнесу у глобальному масштабі. Завдяки ним забезпечується уніфікація підходів, зокрема:

1. Здійснюється розробка стандартів і принципів через прийняття загальноприйнятих стандартів та принципів соціальної відповідальності, таких як Глобальний договір ООН, ISO 26000 та інші. Вони встановлюють орієнтири для бізнесу та держав щодо етичної поведінки, захисту прав людини, охорони навколишнього середовища та соціальної взаємодії.

2. Поширення та впровадження міжнародних ініціатив на національному рівні, що сприяють інтеграції глобальних стандартів у національне законодавство, практику бізнесу та діяльність громадських організацій. Вони забезпечують методичну підтримку, навчальні програми та обмін досвідом між країнами, підвищуючи ефективність реалізації соціально відповідальної політики.

3. Підвищення відповідальності бізнесу у глобальному масштабі через стимулювання компаній в дотриманні високих етичних та соціальних стандартів, що сприяє покращенню корпоративної культури та підвищенню рівня соціальної відповідальності на світовому рівні. Вони також забезпечують платформу для обміну кращими практиками та сприяють формуванню глобальної культури відповідального бізнесу.

Важливу роль відіграють також професійні об'єднання та асоціації. Вони встановлюють етичні стандарти для представників певних галузей, контролюють їх дотримання, сприяють підвищенню професійної культури та відповідальності. Через кодекси етики, стандарти поведінки та саморегулювання такі організації впливають на формування відповідального бізнес-середовища. Окремо слід виділити інститут сім'ї та культури, які формують базові моральні цінності особистості. Саме на цьому рівні закладаються уявлення про відповідальність, чесність, повагу до інших та соціальні норми поведінки. Ці цінності згодом проявляються у професійній діяльності людини та її ставленні до суспільства.

Такі структури формують професійні кодекси етики, стандарти поведінки та системи саморегулювання, що забезпечують дотримання норм чесності, справедливості та етичної відповідальності. Однією з ключових функцій професійних об'єднань є *підвищення професійної культури*. Через навчальні програми, семінари, конференції та внутрішні освітні ініціативи вони стимулюють розвиток компетенцій, формують у членів організацій відчуття соціальної відповідальності та усвідомлення наслідків власних рішень для суспільства. Таким чином, професійні об'єднання впливають не лише на індивідуальну поведінку фахівців, а й на загальне середовище галузі, сприяючи формуванню відповідального бізнес-клімату та етичної корпоративної культури.

Кодекси етики та стандарти поведінки, які розробляються професійними асоціаціями, виступають своєрідним орієнтиром для діяльності членів організації. Вони визначають допустимі і заборонені практики, регламентують відносини між колегами, клієнтами та партнерами, а також встановлюють правила взаємодії з громадськістю. Дотримання цих норм підвищує рівень довіри до представників професії та сприяє зміцненню репутації галузі в цілому. Окремо варто виділити роль *сім'ї та культури* як базових інститутів формування моральних цінностей. Саме у сімейному колі та культурному середовищі людина засвоює основні уявлення про чесність, повагу до інших, справедливість та соціальні норми поведінки. Ці цінності стають фундаментом для формування соціально відповідальної поведінки у майбутньому. Вони визначають ставлення людини до колег, партнерів, споживачів, держави та суспільства в цілому.

Отже, розвиток соціальної відповідальності забезпечується комплексною взаємодією різних інститутів, а саме держави, бізнесу, громадянського суспільства, освіти, засобів масової інформації, міжнародних організацій та культурного середовища. Кожен із них виконує специфічну функцію, але лише їх узгоджена діяльність створює ефективну систему, у якій соціальна відповідальність стає невід'ємною частиною суспільного розвитку.

2.11.2. Соціальна відповідальність особистості в сучасному суспільстві

Соціальна відповідальність особистості є однією з ключових характеристик зрілого суспільства та важливою передумовою його сталого розвитку. Вона відображає усвідомлення людиною своєї ролі в соціумі, готовність діяти не лише у власних інтересах, а й з урахуванням потреб і очікувань інших людей, спільнот і держави загалом. Формування відповідальної поведінки не відбувається стихійно — це складний і тривалий процес, що залежить від виховання, освіти, культурного середовища, а також соціально-економічних умов, у яких перебуває особистість. Проблематика соціальної відповідальності набуває особливого значення в умовах динамічних змін, що охоплюють усі сфери життя. Глобалізаційні процеси, стрімкий розвиток технологій, інформаційна відкритість і зростання взаємозалежності між людьми підвищують вимоги до рівня свідомості кожної людини. Сьогодні навіть окремі індивідуальні рішення можуть мати значний вплив на суспільство, економіку чи довкілля. Саме тому відповідальність перестає бути лише моральною категорією і перетворюється на необхідну умову ефективного функціонування соціальних систем.

Соціальна відповідальність особистості проявляється у різних аспектах її життєдіяльності. Вона охоплює дотримання норм і правил співжиття, повагу до прав і свобод інших людей, активну громадянську позицію, готовність брати участь у вирішенні суспільно важливих проблем. Важливим елементом є також відповідальне ставлення до власної професійної діяльності, адже саме через працю людина реалізує себе та впливає на розвиток суспільства. У цьому контексті соціальна відповідальність набуває не лише індивідуального, а й колективного виміру. Особливу роль у формуванні соціально відповідальної особистості відіграють інститути соціалізації, а саме сім'я, освіта, засоби масової інформації, громадські організації. Вони закладають базові цінності, формують моральні орієнтири та сприяють розвитку критичного мислення. Водночас значний вплив мають і сучасні виклики, зокрема інформаційне перевантаження, маніпуляції у медіапросторі, соціальна нерівність та кризові явища. У таких умовах здатність особистості самостійно оцінювати ситуації, приймати виважені рішення та нести за них відповідальність стає особливо важливою. Не менш актуальним є питання взаємозв'язку між правами і обов'язками людини. Соціальна відповідальність передбачає не лише користування наданими можливостями, але й усвідомлення власних обов'язків перед суспільством. Це проявляється у дотриманні законів, участі у громадському житті, сплаті податків, турботі про довкілля та підтримці соціальної справедливості. Лише за умов гармонійного поєднання прав і обов'язків можливе досягнення балансу інтересів різних соціальних груп.

У сучасних реаліях особливого значення набуває також етичний аспект соціальної відповідальності. Моральні принципи, такі як чесність, справедливість, толерантність і взаємоповага, стають основою для побудови довірчих відносин у суспільстві. Вони визначають поведінку людини в різних життєвих ситуаціях і сприяють формуванню позитивного соціального клімату. Відсутність відповідальності, навпаки, призводить до соціальної напруги, конфліктів і зниження рівня довіри між людьми. Тому саме соціальна

відповідальність особистості виступає важливим чинником розвитку суспільства, що визначає якість соціальних взаємодій і рівень громадянської зрілості. Вона формує основу для ефективного співіснування людей, забезпечує стабільність соціальних систем і сприяє досягненню спільного блага. Дослідження цієї теми дозволяє глибше зрозуміти механізми формування відповідальної поведінки та визначити шляхи її розвитку в умовах сучасних викликів.

Для більш глибокого розуміння соціальної відповідальності особистості доцільно перейти від загальних теоретичних положень до розкриття її сутності та внутрішньої структури. Такий підхід дозволяє не лише визначити зміст цього поняття, а й проаналізувати його складові елементи, які формують відповідальну поведінку людини. Розгляд структури соціальної відповідальності дає змогу систематизувати її прояви, виявити взаємозв'язки між окремими компонентами та зрозуміти механізм її формування і реалізації в суспільстві (табл. 11.3).

Таблиця 11.3 Структура соціальної відповідальності особистості*

Компоненти	Грунтова характеристика
Когнітивний	Відображає рівень знань і усвідомлення особистістю соціальних норм, правил і стандартів поведінки, прийнятих у суспільстві. Включає розуміння наслідків власних дій, здатність аналізувати соціальні ситуації та прогнозувати результати прийнятих рішень. Формує основу раціонального вибору поведінки.
Ціннісно-мотиваційний	Характеризує систему внутрішніх переконань, моральних орієнтирів і життєвих цінностей, які визначають спрямованість поведінки особистості. Включає мотивацію діяти відповідально, прагнення до справедливості, гуманізму, дотримання етичних принципів і орієнтацію на суспільне благо.
Поведінковий	Виявляється у конкретних вчинках і діях особистості, які відповідають або не відповідають соціальним нормам. Охоплює практичну реалізацію відповідальності у повсякденному житті, професійній діяльності, громадській участі та взаємодії з іншими людьми.
Емоційно-вольовий	Передбачає здатність особистості контролювати власні емоції, долати труднощі, приймати рішення та нести за них відповідальність. Включає розвиток самодисципліни, почуття обов'язку, відповідальності, а також готовність діяти відповідно до моральних норм навіть у складних ситуаціях.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [72]

Отже, представлена структура соціальної відповідальності особистості свідчить про її комплексний і багаторівневий характер. Кожен із компонентів виконує окрему функцію, однак лише в їхній взаємодії формується цілісна відповідальна поведінка. Когнітивний компонент забезпечує усвідомлення норм і наслідків, ціннісно-мотиваційний визначає внутрішні орієнтири, поведінковий відображає практичну реалізацію, а емоційно-вольовий гарантує стійкість і послідовність дій. Таким чином, соціальна відповідальність постає як інтегрована характеристика особистості, що поєднує знання, цінності, мотивацію та реальну поведінку.

Логічним продовженням аналізу є розгляд моделі соціальної відповідальності особистості (рис. 11.1), яка дозволяє наочно відобразити

взаємозв'язки між її складовими, а також простежити процес переходу від усвідомлення соціальних норм до конкретних дій і їхніх наслідків. Такий підхід дає змогу глибше зрозуміти механізм формування відповідальної поведінки та її циклічний характер.

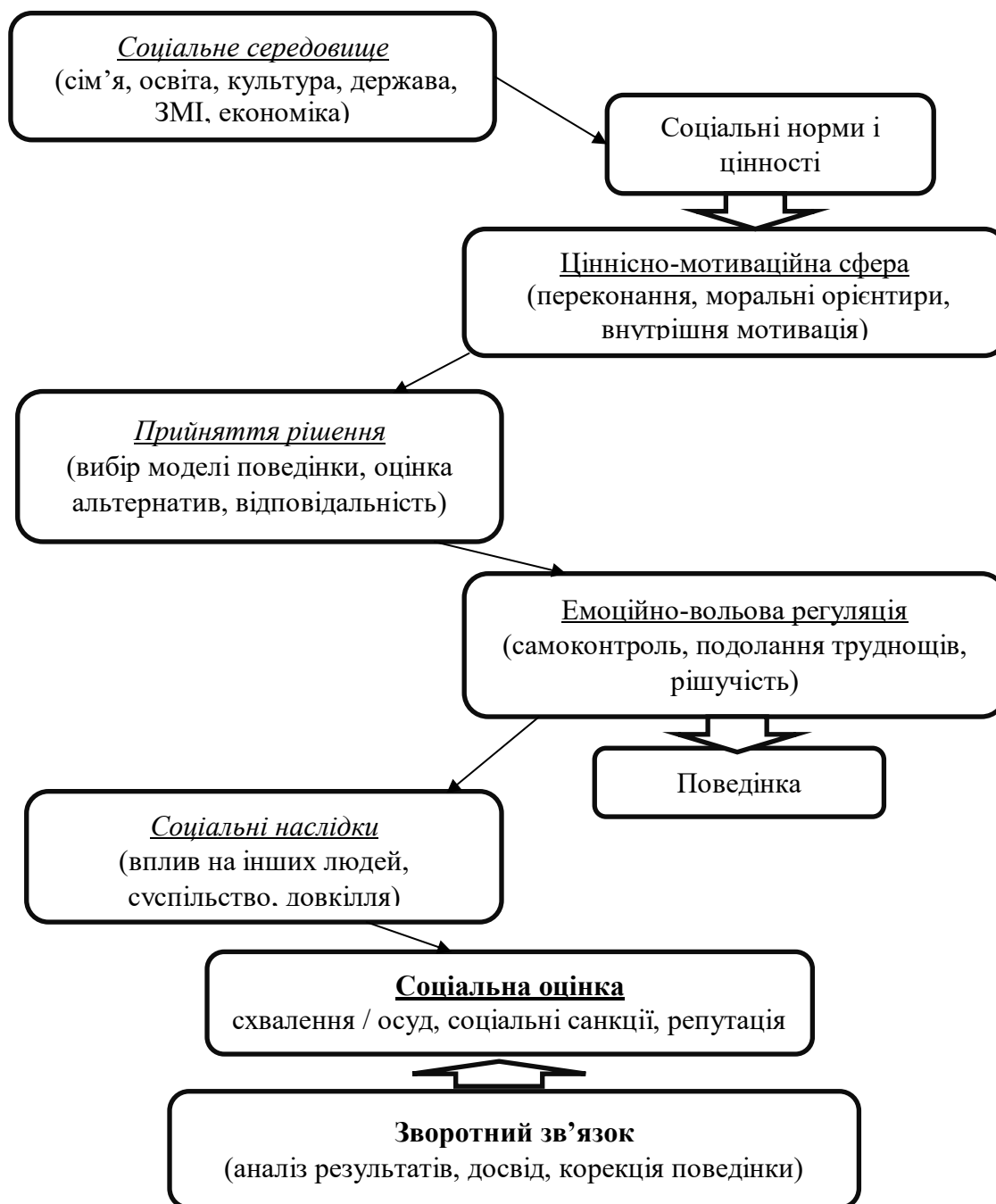


Рис. 11.1. Модель соціальної відповідальності особистості*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [130, 133]

Ця модель більш детально відображає процес формування та реалізації соціальної відповідальності. Вона демонструє, що відповідальна поведінка не є одноразовим актом, а виступає безперервним циклом, у якому кожен етап впливає на наступний і водночас коригується через отриманий соціальний досвід. Після розгляду структури та моделі соціальної відповідальності особистості варто перейти до аналізу чинників, які визначають її формування та

розвиток. Саме вони створюють ті умови, в яких особистість засвоює соціальні норми, формує власні цінності та реалізує відповідальну поведінку. Дослідження цих чинників дозволяє зрозуміти, чому рівень соціальної відповідальності може суттєво відрізнятись у різних людей та соціальних груп.

Основними чинниками формування соціальної відповідальності є:

1. **Соціальні чинники**, оскільки соціальне середовище відіграє базову роль у становленні відповідальної особистості. Насамперед, це сім'я, яка закладає первинні моральні норми, моделі поведінки та ставлення до інших людей. Важливим є і вплив освітніх закладів, де формується не лише система знань, а й громадянська позиція, навички взаємодії та відповідальності. Культура суспільства, традиції, соціальні норми і цінності також визначають, які саме моделі поведінки вважаються прийнятними та очікуваними.

2. **Економічні чинники** показують те, що саме економічні умови життя значною мірою впливають на можливості реалізації соціальної відповідальності. Рівень доходів, зайнятість, стабільність економічної ситуації визначають пріоритети людини. У складних економічних умовах особистість часто змушена зосереджуватися на задоволенні базових потреб, що може знижувати рівень її соціальної активності. Водночас економічна стабільність сприяє розвитку відповідальної поведінки, зокрема через можливість участі у громадських ініціативах та благодійності. Окрім цього, економічні чинники формують ставлення до праці та професійної відповідальності. Умови праці, рівень оплати, соціальні гарантії впливають на мотивацію людини виконувати свої обов'язки якісно та сумлінно. Якщо в суспільстві підтримуються принципи чесної конкуренції та справедливої винагороди, це стимулює розвиток відповідального ставлення до економічної діяльності.

3. **Політико-правові чинники** визначають рамки, в яких реалізується соціальна відповідальність особистості. Законодавство встановлює норми поведінки, права та обов'язки громадян, а також передбачає відповідальність за їх порушення. Рівень розвитку демократичних інститутів, забезпечення прав і свобод людини сприяють формуванню активної громадянської позиції. Крім того, важливу роль відіграє довіра до державних інституцій. Якщо громадяни відчують справедливість і прозорість системи, вони більш схильні дотримуватися правил і брати участь у суспільному житті. Натомість корупція, правова нестабільність і недовіра до влади можуть знижувати рівень соціальної відповідальності, формуючи пасивність або навіть девіантну поведінку.

4. **Психологічні чинники** є важливою передумовою відповідальної поведінки. До них належать рівень самосвідомості, розвиток моральних якостей, емпатія, здатність до самоконтролю та рефлексії. Саме ці характеристики визначають, наскільки людина здатна усвідомлювати наслідки своїх дій і приймати відповідальні рішення. Психологічні чинники також пов'язані з індивідуальним досвідом людини. Пережиті ситуації, виховання, життєві цінності формують внутрішню готовність діяти відповідально. Важливим є розвиток критичного мислення, яке дозволяє оцінювати інформацію та уникати маніпуляцій, що особливо актуально в умовах сучасного інформаційного середовища.

5. Інформаційні чинники суттєво впливають на формування соціальної відповідальності. Засоби масової інформації, соціальні мережі та цифрові платформи формують уявлення про соціальні норми, цінності та моделі поведінки. Вони можуть як сприяти розвитку відповідальності, так і викривлювати реальність через поширення недостовірної інформації. Крім того, рівень медіаграмотності особистості визначає її здатність критично сприймати інформацію, відрізняти факти від маніпуляцій і формувати власну обґрунтовану позицію. У сучасному суспільстві це стає однією з ключових умов розвитку відповідальної поведінки, оскільки інформація безпосередньо впливає на рішення та дії людини.

Отже, аналіз чинників формування соціальної відповідальності особистості свідчить про їх комплексний і взаємопов'язаний характер. Жоден із чинників не діє ізольовано, лише їх сукупний вплив визначає рівень сформованості відповідальної поведінки. Соціальні умови закладають базові норми, економічні створюють можливості для їх реалізації, політико-правові – встановлюють рамки, психологічні – забезпечують внутрішню готовність, а інформаційні – формують уявлення та орієнтири. Таким чином, соціальна відповідальність є результатом взаємодії зовнішніх умов і внутрішніх характеристик особистості.

На наступному етапі досліджено форми прояву соціальної відповідальності, адже саме через конкретні дії та поведінку вона набуває практичного змісту (табл. 11.4). Різноманітність таких форм відображає багатогранність життєдіяльності людини та її участь у різних сферах суспільного життя.

Таблиця 11.4 Форми прояву соціальної відповідальності особистості*

Форми	Основні риси	Приклади прояву
Правова	Передбачає дотримання встановлених законів, норм і правил, що регулюють поведінку в суспільстві. Включає усвідомлення юридичної відповідальності за свої дії та повагу до прав інших людей.	Дотримання законодавства, виконання громадянських обов'язків, повага до прав і свобод інших осіб.
Моральна	Ґрунтується на внутрішніх переконаннях, етичних нормах і принципах, таких як чесність, справедливість, гуманізм. Визначає поведінку людини незалежно від зовнішнього контролю.	Чесна поведінка, дотримання обіцянок, повага до інших, допомога тим, хто потребує.
Економічна	Виявляється у відповідальному ставленні до праці, ресурсів і фінансових зобов'язань. Передбачає участь у створенні матеріальних благ і дотримання економічних норм.	Сумлінне виконання роботи, сплата податків, раціональне використання ресурсів.
Екологічна	Пов'язана з усвідомленням відповідальності за стан довкілля та вплив діяльності людини на природу. Передбачає дотримання принципів сталого розвитку.	Сортування відходів, економія енергії, участь у природоохоронних заходах.

Продовження таблиці 11.4

Громадянська	Відображає активну участь особистості в житті суспільства та держави, готовність впливати на соціальні процеси.	Участь у виборах, громадських ініціативах, волонтерська діяльність.
Професійна	Полягає у відповідальному виконанні професійних обов'язків, дотриманні етичних стандартів у трудовій діяльності.	Якісне виконання роботи, дотримання професійної етики, відповідальність за результати праці.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [51, 51]

Отже, розгляд форм прояву соціальної відповідальності особистості дозволяє зробити висновок, що вона реалізується у всіх ключових сферах життєдіяльності людини. Кожна з форм, а саме правова, моральна, економічна, екологічна, громадянська та професійна відображає окремий аспект взаємодії особистості із суспільством. Водночас вони не існують ізольовано, а тісно переплітаються між собою, формуючи цілісну модель відповідальної поведінки. Саме через ці форми соціальна відповідальність набуває практичного значення, стає реальною основою для стабільного функціонування суспільства та розвитку соціальних відносин.

Наступним важливим етапом дослідження є аналіз проблем і викликів, які ускладнюють формування та реалізацію соціальної відповідальності особистості. Незважаючи на її значущість, у сучасних умовах існує низка чинників, що перешкоджають розвитку відповідальної поведінки та знижують рівень соціальної активності громадян. Однією з ключових проблем є *поширення соціальної апатії та пасивності*. Значна частина людей демонструє байдужість до суспільних процесів, уникає участі в громадському житті та не відчуває власної відповідальності за спільне благо. Причинами цього можуть бути розчарування в ефективності соціальних інститутів, недовіра до влади, а також відсутність реального впливу на прийняття рішень. У результаті формується позиція відстороненості, коли людина обмежується вирішенням лише особистих проблем.

Суттєвим викликом є *інформаційне середовище*, яке характеризується надлишком інформації, її фрагментарністю та нерідко — недостовірністю. Поширення маніпуляцій, фейкових новин і пропаганди впливає на свідомість людей, формує викривлене уявлення про соціальну реальність і може сприяти зниженню рівня відповідальності. В умовах цифровізації особливо важливою стає здатність критично оцінювати інформацію, однак не всі мають достатній рівень медіаграмотності для цього. Ще однією важливою проблемою є *економічна нестабільність*, яка змушує людей зосереджуватися на задоволенні базових потреб. У складних соціально-економічних умовах питання виживання часто виходить на перший план, відсуваючи на другий — громадянську активність і соціальну відповідальність. Низький рівень доходів, безробіття, соціальна нерівність формують відчуття несправедливості, що може призводити до зниження мотивації діяти відповідально.

Вагомим викликом є також *криза цінностей*, яка проявляється у зміні моральних орієнтирів і послабленні традиційних норм. У суспільстві можуть домінувати індивідуалізм, прагнення до швидкого успіху будь-якою ціною, що

суперечить принципам соціальної відповідальності. Втрата довіри, зниження рівня взаємоповаги та толерантності ускладнюють формування гармонійних соціальних відносин. Не менш значущою є *проблема недостатнього рівня громадянської освіти*. Багато людей не мають достатніх знань про свої права та обов'язки, механізми участі у суспільному житті, способи впливу на соціальні процеси. Це обмежує їхню здатність діяти свідомо та відповідально, знижує рівень громадянської активності.

Окрему увагу слід приділити впливу глобальних викликів, таких як *екологічні проблеми, соціальні кризи, воєнні конфлікти та міграційні процеси*. Вони створюють додаткове навантаження на суспільство і вимагають від особистості високого рівня відповідальності. Водночас такі обставини можуть як стимулювати розвиток відповідальної поведінки (наприклад, через волонтерство), так і, навпаки, призводити до психологічного виснаження та зниження соціальної активності. Проблемою також є *недостатня узгодженість дій соціальних інститутів*. Якщо сім'я, освіта, держава та медіа передають суперечливі цінності або не підтримують відповідальну поведінку, це ускладнює формування цілісної системи соціальної відповідальності. Відсутність єдиної стратегії у цій сфері призводить до фрагментарності та нестабільності соціальних орієнтирів.

Саме проблеми та виклики формування соціальної відповідальності особистості мають складний і багатовимірний характер. Вони охоплюють соціальні, економічні, інформаційні та психологічні аспекти та потребують комплексного підходу до їх вирішення. Усвідомлення цих проблем є важливим кроком до пошуку ефективних шляхів підвищення рівня соціальної відповідальності в суспільстві. Усвідомлення наявних проблем і викликів у формуванні соціальної відповідальності особистості створює підґрунтя для пошуку ефективних шляхів їх подолання. Вирішення окреслених суперечностей потребує системного та комплексного підходу, який передбачає узгоджену взаємодію різних соціальних інститутів і активну позицію самої особистості. Саме тому доцільно перейти до розгляду основних напрямків розвитку та підвищення рівня соціальної відповідальності, які охоплюють освітню, соціальну, державну, інформаційну та індивідуальну площини, зокрема:

1. Освітній напрям є одним із ключових механізмів формування соціально відповідальної особистості. Вона не лише передає знання, а й формує систему цінностей, світогляд і соціальні установки. Важливим є впровадження у навчальні програми дисциплін, пов'язаних із громадянською освітою, етикою, правами людини та соціальною відповідальністю. Це сприятиме розвитку у молоді розуміння власної ролі в суспільстві, формуванню навичок критичного мислення та здатності приймати обґрунтовані рішення. Крім того, освіта має бути орієнтована на практичний досвід. Участь у соціальних проєктах, волонтерській діяльності, громадських ініціативах дозволяє закріпити теоретичні знання та сформувати відповідальну поведінку на практиці. Важливо також розвивати неформальну освіту, яка забезпечує гнучкість і адаптивність у змінному соціальному середовищі.

2. Соціальний напрям відповідає за розвиток соціальної відповідальності, яка неможлива без активного функціонування громадянського суспільства. Громадські організації, волонтерські рухи, соціальні ініціативи створюють умови для залучення людей до вирішення суспільно важливих проблем. Вони формують відчуття причетності до спільної справи та стимулюють активну громадянську позицію. Важливим аспектом при цьому є зміцнення соціальної довіри та солідарності. Створення сприятливого соціального клімату, розвиток культури взаємодопомоги та підтримки сприяють формуванню відповідальної поведінки. Соціальні інститути мають діяти узгоджено, забезпечуючи єдність цінностей і норм, що передаються особистості.

3. Державний напрям проявляється в тому, що саме держава відіграє важливу роль у створенні умов для розвитку соціальної відповідальності. Це передбачає формування ефективної правової системи, забезпечення верховенства права, прозорості та справедливості управлінських процесів. Чіткі та зрозумілі правила поведінки, а також відповідальність за їх порушення стимулюють дотримання соціальних норм. Окрім цього, важливою є підтримка соціальних ініціатив, розвиток програм громадянської активності, створення можливостей для участі громадян у прийнятті рішень. Держава має виступати не лише регулятором, а й партнером у процесі формування відповідального суспільства.

4. Інформаційний напрям зумовлений тим, що в умовах сучасного інформаційного суспільства особливого значення набуває розвиток медіаграмотності. Людина повинна вміти критично оцінювати інформацію, аналізувати її достовірність та розуміти можливі маніпуляції. Це дозволяє уникати впливу деструктивних інформаційних потоків і формувати власну обґрунтовану позицію. Засоби масової інформації та цифрові платформи мають також виконувати просвітницьку функцію, популяризуючи приклади відповідальної поведінки, соціальної активності та громадянської свідомості. Формування позитивних соціальних моделей сприяє закріпленню відповідних норм у суспільстві.

5. Індивідуальний напрям важливий тому, що саме усвідомлення особистістю власної ролі у формуванні соціальної відповідальності. Саморозвиток, самовиховання, формування моральних якостей і внутрішніх переконань є основою відповідальної поведінки. Людина повинна прагнути до самовдосконалення, розвивати критичне мислення, емпатію, здатність до рефлексії. Крім того, відповідальність проявляється у щоденних рішеннях і вчинках. Навіть незначні дії, такі як дотримання норм поведінки, повага до інших, участь у громадському житті, формують загальний рівень соціальної відповідальності. Саме з індивідуального рівня починаються глобальні зміни в суспільстві.

Реалізація окреслених напрямів розвитку соціальної відповідальності особистості можлива лише за умови їх узгодженості, системності та взаємодії між собою. Кожен із них виконує окрему функцію, однак лише в сукупності вони забезпечують формування стійкої відповідальної поведінки. Освітні, соціальні, державні, інформаційні та індивідуальні механізми мають доповнювати один

одного, створюючи цілісне середовище, в якому особистість не лише засвоює соціальні норми, а й активно реалізує їх у повсякденному житті. У зв'язку з цим наступним етапом є розгляд системи формування соціальної відповідальності особистості як цілісного процесу, що об'єднує різні елементи та інститути (рис. 11.2). Така система дозволяє узагальнити всі попередньо розглянуті аспекти, визначити їх взаємозв'язки та простежити, як саме відбувається становлення відповідальної особистості під впливом різноманітних чинників і умов.

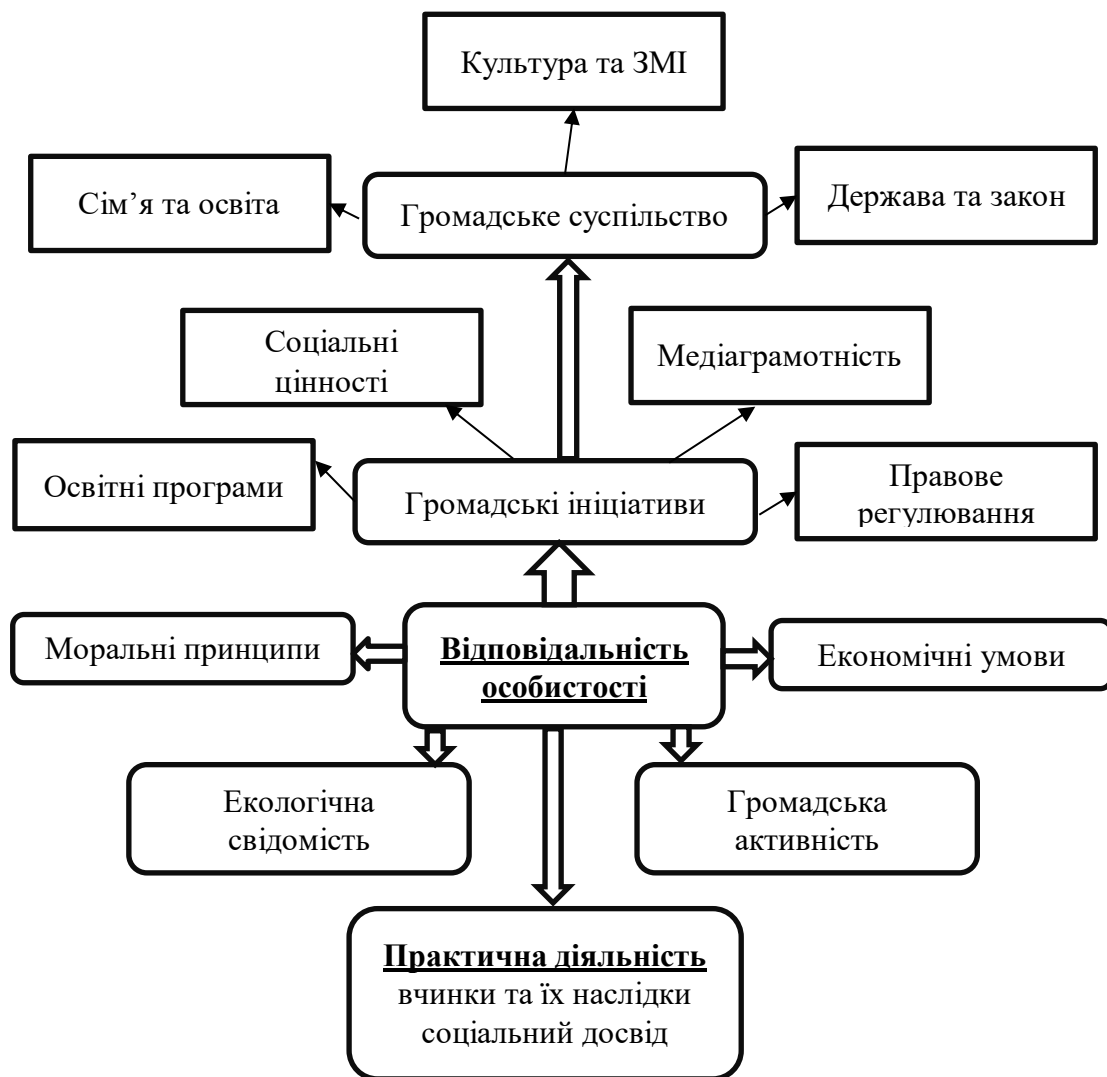


Рис. 11.2. Система формування особистої відповідальності*

Примітка. *Джерело: сформовано автором.

Після детального розгляду об'ємної системної моделі формування соціальної відповідальності особистості можна зробити низку важливих висновків, які підкреслюють складність, багатовимірність і практичну значущість цього процесу. Рисунок наочно демонструє, що соціальна відповідальність не виникає спонтанно або ізольовано, а формується через постійну взаємодію особистості з різноманітними соціальними, економічними, правовими та культурними чинниками. Вона є результатом тривалого процесу, який охоплює як внутрішні психічні характеристики людини, так і зовнішні

середовище, що впливає на формування її ціннісних орієнтирів і поведінкових моделей.

Перш за все, модель підкреслює центральну роль самої особистості у цьому процесі. Відповідальна особистість є ядром системи, навколо якого формуються всі інші елементи. Це означає, що розвиток соціальної відповідальності вимагає активної участі самої людини, її свідомого прагнення до самовдосконалення, морального саморозвитку та готовності аналізувати власну поведінку. Особистість виступає не лише об'єктом впливу соціальних інститутів, а й суб'єктом, здатним змінювати своє середовище через практичну реалізацію соціально відповідальних дій.

Наступним важливим аспектом є багаторівневість та взаємопов'язаність елементів системи. На рисунку чітко видно, що соціальні цінності, моральні принципи, економічні умови, екологічна свідомість, громадська активність і медіаграмотність не існують окремо. Вони формують середовище, в якому особистість здатна реалізувати відповідальну поведінку. Наприклад, наявність освітніх програм, які сприяють формуванню громадянської свідомості, у поєднанні з активною участю громадських організацій і підтримкою держави створює синергійний ефект, що підвищує ефективність формування соціальної відповідальності. Аналогічно, інформаційне середовище та медіаграмотність забезпечують можливість критичного осмислення соціальних процесів і зменшують ризик впливу маніпуляцій або дезінформації.

Особливу увагу слід приділити практичній площині моделі. Вона включає конкретну діяльність особистості, що проявляється через вчинки, їх наслідки та набуття соціального досвіду. Це підкреслює, що соціальна відповідальність не обмежується теоретичними знаннями або моральними установками. Вона має практичне вираження у повсякденних діях, таких як дотримання законів, участь у громадських ініціативах, волонтерська допомога, екологічна поведінка та сумлінне виконання професійних обов'язків. Кожен із цих аспектів формує досвід, який, у свою чергу, повертається як зворотний зв'язок і впливає на подальше усвідомлення соціальних норм та цінностей.

Модель також демонструє циклічний характер формування соціальної відповідальності. Взаємодія особистості з соціальним середовищем, її дії, оцінка результатів і накопичений досвід утворюють замкнений цикл, що дозволяє коригувати поведінку та удосконалювати внутрішні установки. Такий підхід забезпечує постійний розвиток особистості та адаптацію її поведінки до змінних соціальних умов. Це особливо важливо в сучасному світі, який характеризується швидкими змінами, високою динамікою інформаційних потоків, соціальними і економічними викликами. Крім того, системна модель наочно ілюструє необхідність узгодженої роботи всіх соціальних інститутів. Сім'я, освіта, держава, медіа та громадські організації формують різні шари впливу, кожен із яких виконує певну функцію. Сумісна дія цих інститутів створює цілісне середовище, що стимулює розвиток соціальної відповідальності, тоді як фрагментарність або суперечливість їхніх впливів може призводити до формування неповної або нестійкої системи цінностей у особистості.

2.11.3. Соціальне партнерство як інструмент формування соціальної відповідальності

Соціальна відповідальність особистості та колективів є основою стабільного розвитку суспільства, однак її формування неможливе без активної взаємодії різних соціальних інститутів, організацій та громадян. Одним із найбільш ефективних механізмів забезпечення цієї взаємодії є соціальне партнерство, яке виступає інструментом координації інтересів, узгодження цілей і спільної реалізації соціально значущих ініціатив. Соціальне партнерство передбачає взаємну відповідальність суб'єктів, які об'єднують зусилля для досягнення загального блага, розвитку соціальних цінностей та підвищення рівня громадянської свідомості.

Сутність соціального партнерства полягає у встановленні взаємовигідних відносин між державними структурами, бізнесом, громадськими організаціями, освітніми закладами та самою особистістю. Воно спрямоване на створення умов для реалізації соціально значущих проєктів, підвищення ефективності соціальних програм і формування активної позиції громадян. Через соціальне партнерство можливе об'єднання ресурсів, знань, досвіду та компетенцій, що дозволяє не лише задовольняти потреби суспільства, але й розвивати у громадян відчуття відповідальності за власні дії та результати спільної діяльності.

Інструментальна роль соціального партнерства проявляється у здатності впливати на формування соціальної відповідальності на різних рівнях від окремих індивідів до цілих соціальних груп і громад. Воно сприяє розвитку культури взаємодії, поваги до прав інших, дотриманню етичних норм, а також формує позитивні соціальні орієнтири, які закріплюються через участь у спільних проєктах, волонтерській діяльності, громадських ініціативах. Соціальне партнерство створює умови для навчання на практичних прикладах, де учасники оцінюють наслідки власних дій, аналізують соціальні процеси та приймають усвідомлені рішення, що закріплюють відповідальну поведінку.

Особливо важливо відзначити, що соціальне партнерство поєднує різні форми впливу, а саме освітню, соціальну, економічну, інформаційну та правову. Освітні програми, що реалізуються через партнерські ініціативи, не лише передають знання, а й формують критичне мислення, моральні цінності та навички співпраці. Соціальні проєкти та громадські ініціативи забезпечують безпосередню практичну реалізацію відповідальної поведінки, стимулюють активність і взаємодію між різними учасниками. Партнерські програми держави і бізнесу створюють економічну та правову основу для розвитку соціальних проєктів, надають ресурси та підтримку, забезпечують прозорість процесів та відповідальність за досягнуті результати.

Крім того, соціальне партнерство виступає платформою для обміну досвідом, методологічними підходами та кращими практиками, що дозволяє підвищувати якість соціальних ініціатив та розширювати їхній вплив. Взаємодія в рамках партнерства сприяє формуванню колективної відповідальності, коли успіх або невдача проєкту залежить від спільних зусиль, що мотивує учасників дотримуватися високих стандартів поведінки, етичних норм та соціальних зобов'язань. Саме соціальне партнерство є потужним інструментом формування

соціальної відповідальності, оскільки поєднує теоретичні знання з практичними діями, створює умови для розвитку критичного мислення та моральної свідомості, стимулює активну участь громадян у вирішенні суспільно важливих завдань. Воно забезпечує цілісність соціальної системи, підвищує ефективність взаємодії між різними інститутами та дозволяє формувати відповідальну поведінку як на індивідуальному, так і на колективному рівні. Аналіз сутності та механізмів соціального партнерства є необхідним кроком для визначення шляхів його оптимального використання у процесі розвитку соціальної відповідальності особистості та суспільства загалом.

Для більш глибокого розуміння ролі соціального партнерства як інструменту формування соціальної відповідальності необхідно перейти від загальних положень до детального аналізу його сутності, механізмів функціонування та ключових складових. Такий підхід дозволяє не лише визначити зміст цього явища, а й простежити взаємозв'язки між учасниками партнерських взаємодій, формами їхньої співпраці та впливом на розвиток соціальної відповідальної поведінки. Аналіз соціального партнерства дає змогу систематизувати різноманітні моделі взаємодії, оцінити ефективність конкретних практик та визначити чинники, що сприяють або перешкоджають розвитку соціальної відповідальності.

Соціальне партнерство передбачає активну взаємодію суб'єктів, що мають різні інтереси та ресурси, проте спільно працюють для досягнення загального блага. Основними учасниками таких взаємодій виступають держава, бізнес-структури, громадські організації, освітні та наукові установи, а також окремі громадяни. Кожен із цих суб'єктів виконує специфічну роль: держава встановлює правові та регуляторні рамки; бізнес забезпечує економічні та організаційні ресурси; громадські організації формують соціальні ініціативи та координують волонтерську діяльність; освітні установи готують компетентних громадян, здатних діяти відповідально; індивіди реалізують соціальні проєкти на практиці, засвоюючи норми відповідальної поведінки.

Для систематизації основних характеристик соціального партнерства представлено його ключові компоненти у (табл.11.5). Такий підхід дозволяє наочно продемонструвати взаємозв'язок учасників, форм взаємодії та очікуваних результатів, що сприяють формуванню соціальної відповідальності.

Таблиця 11.5 Ключові компоненти соціального партнерства та їх роль у формуванні соціальної відповідальності*

Компонент партнерства	Основні характеристики	Вплив на соціальну відповідальність
Держава	Встановлення правових рамок, регулювання суспільних відносин, підтримка соціальних ініціатив.	Забезпечує правову основу для реалізації відповідальної поведінки, стимулює громадянську активність.
Бізнес	Надання фінансових та організаційних ресурсів, розвиток корпоративної соціальної відповідальності.	Формує практичні можливості для участі в соціальних проєктах, виховує культуру відповідальної праці.

Продовження таблиці 11.5

Громадські організації	Координація волонтерських рухів, реалізація соціальних ініціатив, підтримка громадянських проєктів.	Підвищують рівень соціальної активності, формують громадянську свідомість та етичні цінності.
Освітні та наукові установи	Підготовка компетентних громадян, формування критичного мислення, просвітницька діяльність.	Забезпечують усвідомлення норм та принципів соціальної відповідальності, закріплюють практичні навички.
Індивіди	Реалізація соціальних проєктів, участь у громадському житті, дотримання етичних норм.	Втілюють отримані знання та цінності на практиці, формують позитивний соціальний досвід.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [4, 15]

Такий підхід до аналізу дозволяє зробити важливий висновок: соціальне партнерство виступає інтегрованою системою, де ефективність формування соціальної відповідальності залежить від взаємодії всіх компонентів, а не лише від окремих суб'єктів. Координація дій, обмін ресурсами, спільне планування та реалізація проєктів створюють синергійний ефект, що посилює результати соціальної активності та сприяє розвитку моральної, громадянської та професійної відповідальності.

На наступному етапі важливим є дослідження механізмів та форм соціального партнерства, які демонструють практичні шляхи реалізації взаємодії між суб'єктами та вплив на соціальну відповідальність. Тут доцільно виділити такі напрямки: партнерство на рівні держави та громадянського суспільства, корпоративне соціальне партнерство, освітні та волонтерські ініціативи, а також міжсекторальні коаліції для реалізації соціально значущих проєктів.

Соціальне партнерство реалізується через конкретні механізми взаємодії, що дозволяють ефективно поєднувати ресурси, компетенції та вплив різних суб'єктів. Метою таких механізмів є не лише координація дій, а й створення умов для формування соціальної відповідальності, виховання активної громадянської позиції та залучення громадян до суспільно значущих ініціатив. Основними механізмами соціального партнерства є:

1. Регуляторний механізм – встановлення норм, правил та стандартів взаємодії між суб'єктами, що дозволяє забезпечити прозорість і законність дій.

2. Ресурсний механізм – надання фінансових, матеріальних, організаційних та інтелектуальних ресурсів для реалізації спільних проєктів.

3. Комунікаційний механізм – обмін інформацією, поширення кращих практик та залучення громадськості через медіа, соціальні мережі, семінари та публічні обговорення.

4. Освітньо-просвітницький механізм – підготовка компетентних громадян, розвиток навичок критичного мислення та формування етичних орієнтирів через навчальні програми, тренінги та громадські акції.

5. Контрольний та оцінювальний механізм – аналіз ефективності спільних ініціатив, оцінка досягнутих результатів та внесення коректив для підвищення соціальної відповідальності учасників.

Для наочності структуру взаємодії механізмів та форм соціального партнерства представлено у табл. 11.6.

Таблиця 11.6 Форми та механізми соціального партнерства*

Форма партнерства	Характерні риси	Приклади реалізації
Державно-громадянська	Спільні проекти держави та громадських організацій для вирішення соціальних проблем.	Програми благоустрою міст, ініціативи з екологічної освіти, соціальні кампанії.
Корпоративне партнерство	Бренди та компанії надають ресурси, впроваджують корпоративну соціальну відповідальність.	Благодійні фонди компаній, програми підтримки освіти та медицини, волонтерські дні працівників.
Освітньо-волонтерське	Залучення студентів, школярів та молоді до практичних ініціатив.	Соціальні стажування, волонтерські проекти, екологічні акції, громадські стартапи.
Міжсекторальні коаліції	Об'єднання державних, бізнесових та громадських структур для реалізації масштабних проектів.	Проекти сталого розвитку, соціальні стартапи, програми боротьби з бідністю та безробіттям.
Цифрове партнерство	Використання цифрових платформ для залучення громадян і підвищення медіаграмотності.	Онлайн-волонтерство, краудфандингові кампанії, просвітницькі платформи, освітні вебінари.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [35, 26]

Детальний аналіз форм соціального партнерства показує, що їх ефективність залежить від узгодженості дій суб'єктів, чіткого розподілу ролей і активного залучення громадян. Кожна форма має власний набір ресурсів, інструментів та методів впливу, проте в комплексі вони формують цілісну систему, здатну виховувати соціально відповідальну поведінку та сприяти розвитку громадянської активності. Наприклад, державно-громадянські ініціативи забезпечують легітимність та правову основу, корпоративні проекти, а саме матеріальну підтримку та приклад відповідальної поведінки, освітньо-волонтерські – навчання та практичне закріплення знань, а міжсекторальні коаліції дозволяють реалізовувати масштабні комплексні програми з широким суспільним ефектом. Саме соціальне партнерство виступає не просто інструментом співпраці, а системним механізмом, який охоплює всі ключові аспекти розвитку соціальної відповідальності: правову, етичну, економічну, громадянську та професійну. Його реалізація забезпечує синергійний ефект, що перевищує суму індивідуальних зусиль кожного учасника та сприяє формуванню високого рівня соціальної свідомості у суспільстві.

Синергетичний ефект соціального партнерства проявляється тоді, коли спільні дії різних суб'єктів – держави, громадських організацій, бізнесу та освітніх установ – приносять результат, значно більший за суму індивідуальних внесків. Такий ефект виникає завдяки комплексному поєднанню ресурсів, знань, компетенцій та мотивацій, що дозволяє реалізовувати проекти з високою ефективністю і масштабістю. У цьому контексті соціальне партнерство перетворюється на потужний механізм формування соціальної відповідальності,

оскільки залучає широку аудиторію, стимулює активність та демонструє практичні переваги відповідальної поведінки.

1. *Поєднання ресурсів та компетенцій* – завдяки синергетичному ефекту досягається інтеграція різних видів ресурсів. Державні структури забезпечують нормативно-правову підтримку та організаційні можливості, громадські організації – знання, досвід та активну громадську базу, бізнес – фінансову підтримку, технології та логістичні ресурси, а освітні заклади – підготовку компетентних учасників та просвітницьку діяльність. У результаті взаємодії цих суб'єктів кожен ресурс набуває більшої цінності. Наприклад, волонтерські ініціативи, підтримані фінансово компаніями та організовані через освітні програми, досягають значно більшого охоплення і ефективності, ніж дії окремих учасників. Таким чином, об'єднання компетенцій і ресурсів формує потужний потенціал для реалізації соціально значущих проєктів, створюючи умови для масового залучення громадян до практичної відповідальної поведінки.

2. *Розширення сфери впливу та взаємне підсилення ефектів* – синергетичний ефект проявляється у здатності спільних дій впливати на ширшу аудиторію та множити результати через взаємне підсилення. Коли різні суб'єкти співпрацюють у межах одного проєкту, їхні дії підкріплюють один одного, формуючи ланцюгову реакцію: освітні програми виховують активних громадян, які, в свою чергу, долучаються до волонтерських і громадських ініціатив; участь у громадських проєктах демонструє приклад відповідальної поведінки для ширшого кола населення; корпоративна підтримка підвищує мотивацію та ресурси для масштабних дій. У такому випадку результат діяльності партнерства не обмежується сумою окремих внесків, а перетворюється на системний вплив, здатний змінювати поведінкові моделі в суспільстві. Взаємодія різних суб'єктів дозволяє формувати цілісну культуру відповідальності, де кожен учасник бачить сенс власної ролі і впливу.

3. *Створення стійких соціальних практик та культурних норм* – синергетичний ефект забезпечує формування стійких соціальних практик та культурних норм. Через партнерські проєкти створюються моделі поведінки, які сприймаються як нормативні та бажані у спільнотах. Наприклад, програми корпоративної соціальної відповідальності, що поєднуються з волонтерськими акціями та громадськими освітніми кампаніями, формують у молоді звичку до активної участі, турботи про довкілля та соціальну допомогу. Ці практики, закріплені на рівні суспільства, забезпечують довгостроковий ефект, оскільки формують систему цінностей, орієнтовану на соціальну відповідальність. Синергетичний ефект у даному контексті полягає не лише в збільшенні кількості залучених осіб, а й у якісній трансформації суспільних норм і поведінкових стандартів. Крім того, синергетичний ефект має багатовимірний характер: він охоплює соціальні, економічні та психологічні аспекти. Соціально, він формує активні громадські практики та підвищує довіру до інститутів; економічно – дозволяє ефективно використовувати ресурси для досягнення максимального суспільного ефекту; психологічно – мотивує людей до саморозвитку, критичного мислення та емпатійної взаємодії. Взаємодія цих аспектів створює комплексний

вплив на формування соціальної відповідальності, який неможливо досягти окремими діями або ізольованими ініціативами.

4. *Формування мотиваційних та ціннісних орієнтирів учасників* – спільні проекти демонструють практичну користь відповідальної поведінки: допомога в громадських ініціативах, участь у волонтерських програмах чи екологічних акціях створює відчуття власного внеску у спільне благо. Цей досвід стає внутрішнім стимулом для подальших активних дій, підвищує самооцінку, зміцнює почуття причетності та формує внутрішню мотивацію до відповідальної поведінки. Саме поєднання зовнішніх стимулів та внутрішньої мотивації створює синергетичний ефект, оскільки індивідуальні дії учасників множаться, підсилюючи вплив на соціальне середовище.

5. *Розвиток соціальної довіри та партнерських мереж*, оскільки довіра виникає через успішне досягнення спільних результатів і відкриту комунікацію між учасниками. Коли громадські організації, бізнес і держава демонструють узгодженість дій і прозорість процесів, це підвищує рівень довіри не лише між інститутами, а й серед громадян. Соціальні мережі партнерства розширюються, з'являються нові проекти, ініціативи та програми, що підтримують відповідальну поведінку. Таким чином, партнерство стає системою самопідтримки, де успішний досвід одного проекту слугує базою для реалізації нових, ще більш масштабних ініціатив.

6. *Забезпечення стабільності та довгострокових результатів*, для прикладу, Одноразові ініціативи можуть мати локальний і короткостроковий вплив, тоді як системне соціальне партнерство дозволяє закладати практики, що зберігають свою дію протягом тривалого часу. Наприклад, програми сталого розвитку в освіті або екологічні кампанії, реалізовані за участю декількох суб'єктів, формують сталі моделі поведінки та культурні норми, які передаються новим поколінням. Це створює базу для формування відповідальної громадянської позиції і закріплення цінностей соціальної відповідальності у структурі суспільства.

Узагальнивши, визначено, що синергетичний ефект соціального партнерства полягає у поєднанні ресурсів і компетенцій, розширенні сфери впливу через взаємне підсилення та створенні стійких соціальних практик. Він дозволяє не лише досягати ефективних результатів у короткостроковій перспективі, а й формувати довгострокові моделі соціальної відповідальності, які закріплюються у свідомості громадян та перетворюються на культурні норми суспільства. Системне використання синергетичного ефекту у соціальному партнерстві стає ключовим чинником підвищення рівня соціальної відповідальності та активізації громадянського потенціалу. Воно забезпечує масштабність дій, якість реалізації проектів та стабільність результатів, створюючи основу для формування зрілого та відповідального суспільства, здатного ефективно реагувати на виклики і потреби різних соціальних груп.

Отже, розглянувши соціальну відповідальність людини і держави можна обґрунтувати наступні висновки:

1. Розвиток соціальної відповідальності є результатом комплексної взаємодії численних суспільних інститутів, кожен із яких виконує власну,

специфічну роль у формуванні відповідальної поведінки організацій та громадян. Держава забезпечує нормативно-правову базу, контроль, економічні стимули та регулювання взаємовідносин між бізнесом і суспільством, створюючи умови для етичної та соціально відповідальної діяльності. Бізнес, у свою чергу, реалізує принципи соціальної відповідальності на практиці, впроваджуючи належні умови праці, етичне управління, екологічну та соціальну діяльність, формуючи корпоративну культуру та прозорість діяльності. Система освіти і науки формує цінності та компетенції, необхідні для усвідомленого і відповідального прийняття рішень, а громадські організації та інститути громадянського суспільства контролюють дотримання норм, поширюють ідеї соціальної відповідальності та сприяють інтеграції цих принципів у практику суспільства.

2. Важливу роль у розвитку соціальної відповідальності відіграють засоби масової інформації та міжнародні організації, які забезпечують публічність, глобальні стандарти і платформу для обміну досвідом. Професійні асоціації та об'єднання формують етичні стандарти для конкретних галузей, а сім'я і культурне середовище закладають базові моральні цінності особистості. Лише узгоджена діяльність усіх цих інститутів створює стійку систему соціальної відповідальності, де етичні, соціальні та економічні аспекти органічно поєднуються, сприяючи сталому розвитку суспільства, підвищенню якості життя громадян та формуванню етичної корпоративної та громадянської культури.

3. Соціальна відповідальність особистості є багатовимірним та динамічним процесом, що формується під впливом взаємодії внутрішніх психічних характеристик і зовнішніх соціальних, економічних, політичних та інформаційних чинників. Вона не обмежується лише усвідомленням соціальних норм, а включає практичну реалізацію відповідальної поведінки в усіх сферах життєдіяльності людини від правових і моральних аспектів до професійної та екологічної активності. Розвиток соціальної відповідальності передбачає усвідомлене поєднання знань, цінностей, мотивації та дій, а також здатність особистості адаптуватися до динамічних соціальних змін, критично оцінювати інформацію і нести відповідальність за власні рішення. Цей процес є циклічним, де досвід і зворотний зв'язок впливають на подальший розвиток відповідальної поведінки, формуючи стійкі соціальні цінності.

4. Ефективне формування соціальної відповідальності неможливе без комплексного і системного підходу, що передбачає узгоджену роботу освітніх, соціальних, державних, інформаційних та індивідуальних механізмів. Взаємодія всіх соціальних інститутів створює сприятливе середовище, де особистість отримує знання, моральні орієнтири та практичні навички для відповідальної діяльності. Фрагментарність або суперечливість впливів, недостатня громадянська освіта, економічна нестабільність, інформаційна маніпуляція та криза цінностей можуть значно знижувати рівень соціальної відповідальності. Тому вирішення сучасних проблем потребує не лише розвитку індивідуальної свідомості, а й створення стабільної системи соціальних умов, що стимулюють активну громадянську позицію, моральну зрілість та відповідальну поведінку на всіх рівнях суспільства.

5. Соціальне партнерство виступає не просто формою співпраці між державними органами, бізнесом, громадськими організаціями, освітніми закладами та громадянами, а комплексною системою, що інтегрує ресурси, знання, досвід і компетенції різних учасників. Воно забезпечує координацію дій, обмін інформацією та узгодження соціально значущих цілей, що сприяє розвитку культури взаємодії, поваги до прав інших та дотримання етичних норм. Завдяки партнерським ініціативам формуються практичні навички відповідальної поведінки, критичне мислення та громадянська свідомість, а участь у проєктах, волонтерських акціях та освітніх програмах дозволяє громадянам на власному досвіді оцінювати вплив своїх дій на суспільство. Таким чином, соціальне партнерство виступає інтегрованим механізмом виховання соціальної відповідальності, поєднуючи теоретичні знання з практичними діями та забезпечуючи комплексний вплив на особистість і колективи.

6. Синергетичний ефект соціального партнерства проявляється у тому, що спільні дії різних суб'єктів створюють результат, значно більший за суму окремих внесків. Поєднання фінансових, матеріальних, організаційних та інтелектуальних ресурсів дозволяє реалізовувати масштабні соціальні проєкти, які охоплюють широку аудиторію та стимулюють активну участь громадян. Завдяки взаємному підсиленню ефектів дії різних учасників, а саме держави, бізнесу, громадських організацій та освітніх установ, формується цілісна система соціальної активності, що підтримує високі стандарти поведінки, етичні норми та цінності відповідальності. Синергетичний ефект забезпечує довгостроковість та сталість результатів: він формує соціальні практики та культурні норми, що закріплюються у свідомості громадян, передаються новим поколінням та перетворюються на невід'ємну частину соціальної структури. Завдяки цьому суспільство здатне ефективно реагувати на виклики, підтримувати розвиток громадянської активності та забезпечувати стабільний соціальний розвиток, створюючи основу для формування зрілого, відповідального та інтегрованого соціального середовища.

Питання для обговорення та самоперевірки

- 1. Яку роль відіграє держава у формуванні та розвитку соціальної відповідальності?*
- 2. Які основні напрями реалізації соціальної відповідальності бізнесу можна виділити?*
- 3. Як громадські організації сприяють розвитку соціальної відповідальності у суспільстві?*
- 4. Яку функцію виконує система освіти і науки у формуванні соціальної відповідальності?*
- 5. Як засоби масової інформації впливають на поведінку бізнесу та громадян у сфері соціальної відповідальності?*
- 6. Яке значення міжнародних організацій у стандартизації та поширенні принципів соціальної відповідальності?*

7. Як сім'я, культура та професійні об'єднання формують моральні та етичні цінності, що впливають на соціально відповідальну поведінку людини?

8. Що означає соціальна відповідальність особистості та чому вона є ключовою для сталого розвитку суспільства?

9. Які внутрішні та зовнішні чинники впливають на формування соціальної відповідальності?

10. Як взаємодіють когнітивний, ціннісно-мотиваційний, поведінковий та емоційно-вольовий компоненти соціальної відповідальності?

11. Які форми прояву соціальної відповідальності виокремлюють у сучасному суспільстві та як вони взаємопов'язані?

12. Які основні проблеми та виклики перешкоджають розвитку соціальної відповідальності у сучасному світі?

13. Яку роль відіграють освіта, соціальні інститути та держава у формуванні соціально відповідальної особистості?

14. Як індивідуальні дії та особистісний розвиток впливають на загальний рівень соціальної відповідальності в суспільстві?

15. Яким чином соціальне партнерство впливає на формування соціальної відповідальності особистості та колективів?

16. Хто є основними суб'єктами соціального партнерства та яку роль вони виконують у процесі взаємодії?

17. Які ключові механізми соціального партнерства забезпечують ефективну взаємодію між учасниками?

18. Як синергетичний ефект соціального партнерства впливає на якість реалізації соціально значущих проєктів?

19. У чому полягає значення поєднання ресурсів і компетенцій для розвитку соціальної відповідальності?

20. Як соціальне партнерство сприяє формуванню довгострокових соціальних практик та культурних норм?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Компанія оприлюднила нефінансовий звіт, впровадила кодекс етики та сортування відходів. Які інститути найбільше впливають на стимулювання такої поведінки?

А.	Держава, міжнародні організації, ЗМІ
Б.	Сім'я, культура, спорт
В.	Лише бізнес
Г.	Лише громадські організації

2. Які функції виконують міжнародні організації у сфері соціальної відповідальності? (кілька правильних відповідей)

А.	Розробка глобальних стандартів
Б.	Уніфікація підходів між країнами
В.	Обмін досвідом і методична підтримка
Г.	Встановлення тарифів на електроенергію

3. Яке призначення системи освіти і науки у розвитку соціальної відповідальності?

А.	Контроль за підприємствами
Б.	Формування компетенцій і цінностей відповідальної поведінки
В.	Фінансування підприємств
Г.	Забезпечення податкових пільг

4. Установіть відповідність між напрямом бізнесу і прикладом:

Напрямок	Приклад
1. Умови праці	А. Публікація нефінансових звітів
2. Прозорість діяльності	Б. Медичне страхування, охорона праці
3. Розвиток персоналу	В. Курси підвищення кваліфікації

5. Розташуйте логічно етапи впливу держави на соціальну відповідальність:

1. Формування законодавчої бази
2. Контроль за виконанням норм
3. Виявлення порушень
4. Застосування санкцій

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

6. Які механізми використовує держава для розвитку соціальної відповідальності? (кілька правильних відповідей)

А.	Законодавство
Б.	Контрольні органи
В.	Санкції до порушників
Г.	Підвищення цін на продукцію

7. Засоби масової інформації виконують інформаційну, формування громадської думки та _____ функції.

(у бланку відповідей запишіть правильну відповідь)

8. До напрямів соціальної відповідальності бізнесу належать (кілька правильних відповідей)

А.	Умови праці
Б.	Прозорість діяльності
В.	Взаємовідносини з партнерами
Г.	Встановлення державних законів

9. Так/Ні. Громадські організації виступають посередниками між державою, бізнесом і населенням.

(у бланку відповідей запишіть правильну відповідь)

10. Яка функція громадських організацій полягає у відстеженні порушень етичних та екологічних норм?

А.	Виховна
Б.	Контрольна
В.	Інноваційна
Г.	Фінансова

11. Заповнення пропуску. Соціальне партнерство передбачає взаємодію між державою, роботодавцями та _____.

(у бланку відповідей запишіть правильну відповідь)

12. Установіть відповідність між інститутом та його функцією

Інститут	Функція
1. Держава	А. Законодавче регулювання
2. Бізнес	Б. Забезпечення умов праці
3. Громадські організації	В. Захист інтересів соціальних груп

13. Установіть відповідність між напрямом діяльності бізнесу та прикладом

Напрямок	Приклад
1. Екологічна відповідальність	А. Сортування відходів
2. Розвиток персоналу	Б. Курси підвищення кваліфікації
3. Соціальна діяльність	В. Благодійні проекти

14. Установіть послідовність розвитку персоналу у підприємстві:

1. Кар'єрне зростання
2. Навчання
3. Підвищення кваліфікації
4. Формування компетентностей

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність)

15. Установіть відповідність між функцією освіти і науки та прикладом

Функція	Приклад
1. Формування цінностей	А. Курси з етики
2. Наукові дослідження	Б. Дослідження CSR
3. Просвітницька діяльність	В. Публічні лекції

16. Установіть відповідність між функцією ЗМІ та її змістом

Функція	Зміст
1. Інформаційна	А. Висвітлення діяльності компаній
2. Формування громадської думки	Б. Поширення знань про соціальну відповідальність
3. Стимулююча	В. Заохочення бізнесу до відповідальної поведінки

17. Установіть відповідність між міжнародною організацією та результатом її діяльності

Напрямок	Результат
1. Розробка стандартів	А. Формування єдиних принципів
2. Поширення ініціатив	Б. Інтеграція стандартів у практику
3. Обмін досвідом	В. Поширення кращих практик

18. Установіть послідовність розвитку персоналу у підприємстві:

1. Формування цінностей
2. Передача знань
3. Набуття компетенцій
4. Відповідальна поведінка

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність)

19. Соціальна відповідальність особистості передбачає:

А.	Орієнтацію лише на власні інтереси
Б.	Урахування потреб та очікувань інших людей
В.	Уникнення громадської діяльності
Г.	Відмову від виконання обов'язків

20. Який інститут соціалізації закладає первинні моральні норми?

А.	Держава
Б.	Бізнес
В.	Сім'я
Г.	Суд

21. Який компонент соціальної відповідальності пов'язаний із знанням соціальних норм?

А.	Поведінковий
Б.	Когнітивний
В.	Емоційно-вольовий
Г.	Економічний

22.Що належить до проявів громадянської відповідальності?

А.	Сплата податків
Б.	Участь у виборах
В.	Сортування відходів
Г.	Підвищення кваліфікації

23.Ціннісно-мотиваційний компонент характеризує:

А.	Контроль емоцій
Б.	Систему переконань та моральних орієнтирів
В.	Практичну діяльність
Г.	Юридичні знання

24.До інформаційних чинників належать:

А.	Соціальні мережі
Б.	Засоби масової інформації
В.	Цифрові платформи
Г.	Усі відповіді правильні

25. Яка проблема формування соціальної відповідальності пов'язана з байдужістю до суспільних процесів?

А.	Економічна нестабільність
Б.	Криза цінностей
В.	Соціальна апатія
Г.	Міграція

26. Установіть відповідність між компонентом соціальної відповідальності та його характеристикою

Компонент	Характеристика
1. Когнітивний	А. Контроль емоцій та самодисципліна
2. Ціннісно-мотиваційний	Б. Усвідомлення норм і наслідків
3. Поведінковий	В. Практичні дії та вчинки
4. Емоційно-вольовий	Г. Моральні цінності та мотивація

27. Установіть відповідність між формою відповідальності та прикладом

Форма	Приклад
1. Правова	А. Сортування відходів
2. Моральна	Б. Дотримання законодавства
3. Екологічна	В. Допомога нужденним
4. Громадянська	Г. Участь у виборах

28. Установіть відповідність між чинником та його змістом

Чинник	Зміст
1. Соціальний	А. Вплив сім'ї та освіти
2. Економічний	Б. Рівень доходів та зайнятості
3. Політико-правовий	В. Законодавство і права громадян
4. Інформаційний	Г. Медіа та соціальні мережі

29. Установіть логічну послідовність формування відповідальної поведінки

1. Усвідомлення норм
2. Формування цінностей
3. Реалізація поведінки
4. Набуття досвіду

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність)

30. Установіть відповідність між напрямом розвитку та його змістом

Напрямок	Зміст
1. Освітній	А. Розвиток медіаграмотності
2. Соціальний	Б. Формування цінностей через навчання
3. Державний	В. Підтримка громадянської активності
4. Інформаційний	Г. Розвиток громадських ініціатив

31. Установіть послідовність циклу соціальної відповідальності особистості

1. Дія
2. Наслідки
3. Соціальний досвід
4. Коригування поведінки

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність)

32. Установіть відповідність між формою відповідальності та її рисою

Форма	Риса
1. Економічна	А. Виконання професійних обов'язків
2. Професійна	Б. Сплата податків
3. Моральна	В. Чесність і справедливість
4. Екологічна	Г. Збереження довкілля

33. Соціальне партнерство є інструментом

А.	Конкуренції між організаціями
Б.	Координації інтересів та спільної реалізації соціальних ініціатив
В.	Контролю лише бізнесу
Г.	Фінансування держави

34. Яка установа встановлює правові та регуляторні рамки соціального партнерства?

А.	Бізнес
Б.	Освітні заклади
В.	Держава
Г.	Громадські організації

35. Установіть відповідність між учасником партнерства та його роллю

Учасник	Роль
1. Держава	А. Реалізація соціальних проєктів на практиці
2. Бізнес	Б. Надання фінансових та організаційних ресурсів
3. Громадські організації	В. Правове регулювання
4. Індивіди	Г. Координація волонтерських ініціатив

36. Установіть відповідність між механізмом і його змістом

Механізм	Зміст
1. Регуляторний	А. Надання ресурсів
2. Ресурсний	Б. Встановлення правил та стандартів
3. Комунікаційний	В. Обмін інформацією
4. Контрольний	Г. Оцінювання результатів

37. Який механізм соціального партнерства передбачає обмін інформацією та поширення кращих практик?

А.	Ресурсний
Б.	Контрольний
В.	Комунікаційний
Г.	Регуляторний

38. Хто координує волонтерські рухи та соціальні ініціативи?

А.	Держава
Б.	Бізнес
В.	Громадські організації
Г.	Судові органи

39. Установіть відповідність між формою партнерства та прикладом

Форма	Приклад
1. Державно-громадянська	А. Онлайн-волонтерство
2. Корпоративне	Б. Благодійний фонд компанії
3. Освітньо-волонтерське	В. Соціальні стажування
4. Цифрове	Г. Програми благоустрою міст

40. Які форми впливу поєднує соціальне партнерство?

А.	Освітню
Б.	Соціальну
В.	Економічну та правову
Г.	Усі перелічені

41. Установіть відповідність між компонентом партнерства та впливом на соціальну відповідальність

Компонент	Вплив
1. Бізнес	А. Формування практичних навичок відповідальності
2. Освітні установи	Б. Формування культури відповідальної праці
3. Індивіди	В. Реалізація знань на практиці
4. Держава	Г. Правова основа відповідальної поведінки

42. Синергетичний ефект соціального партнерства означає:

А.	Скорочення витрат
Б.	Результат, що дорівнює сумі індивідуальних внесків
В.	Результат, більший за суму окремих внесків
Г.	Відсутність взаємодії між учасниками

43. До механізмів соціального партнерства належать:

А.	Регуляторний
Б.	Ресурсний
В.	Комунікаційний
Г.	Усі відповіді правильні

44. Установіть відповідність між складовою синергетичного ефекту та характеристикою

Складова	Характеристика
1. Поєднання ресурсів	А. Формування соціальної довіри
2. Розширення сфери впливу	Б. Взаємне підсилення результатів
3. Розвиток партнерських мереж	В. Інтеграція ресурсів та компетенцій
4. Формування практик	Г. Створення культурних норм

45. Установіть логічну послідовність реалізації соціального партнерства

1. Об'єднання учасників
2. Планування проєкту
3. Реалізація заходів
4. Оцінка результатів

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність)

ГЛОСАРІЙ

Авторитарний стиль управління - стиль керівництва, за якого рішення приймаються одноосібно керівником.

Авторське право - сукупність правових норм, що регулюють захист результатів творчої діяльності автора.

Академічна доброчесність - сукупність етичних принципів і правил, яких дотримуються учасники освітнього процесу.

Академічна культура - система цінностей, норм і правил поведінки в освітньому та науковому середовищі.

Активне слухання - метод комунікації, що передбачає уважне сприйняття та розуміння співрозмовника.

Антикорупційна культура - система цінностей і поведінки, спрямована на запобігання корупції.

Антикорупційна програма - система заходів щодо запобігання корупційним ризикам в організації.

Антикризове управління - система управлінських заходів, спрямованих на попередження та подолання кризових ситуацій.

Бізнес-етика - сукупність моральних принципів і норм, що регулюють ділову діяльність.

Благодійність - добровільна діяльність, спрямована на надання допомоги іншим особам чи громадам.

Взаємна довіра - стійка впевненість у чесності та надійності партнерів.

Взаємодія - процес взаємного впливу суб'єктів у спільній діяльності.

Взаєморозуміння - правильне сприйняття та усвідомлення думок, мотивів і намірів інших людей.

Відкрите врядування - модель управління, заснована на прозорості, підзвітності та участі громадськості.

Відкритість - принцип прозорого обміну інформацією та готовності до діалогу.

Відповідальність - усвідомлення наслідків власних дій та готовність відповідати за них.

Волонтерство - добровільна суспільно корисна діяльність без матеріальної винагороди.

Гендерна рівність - забезпечення рівних прав, можливостей і ставлення незалежно від статі.

Гідність - усвідомлення людиною власної цінності та значущості.

Глобальний договір ООН - міжнародна ініціатива щодо впровадження принципів соціальної відповідальності.

Громадська організація - добровільне об'єднання громадян для реалізації спільних інтересів.

Громадянська активність - участь громадян у вирішенні суспільно значущих питань.

Громадянська свідомість - усвідомлення прав, обов'язків і ролі громадянина в суспільстві.

Гуманізм - світоглядний принцип, що визнає людину найвищою цінністю.

Демократичний стиль управління - стиль керівництва, що базується на участі працівників у прийнятті рішень.

Ділова комунікація - процес обміну інформацією у професійному середовищі.

Ділова культура - сукупність норм, традицій і правил професійної поведінки.

Ділова репутація - сформована суспільна оцінка діяльності організації чи особи.

Ділове листування - офіційний письмовий обмін інформацією між суб'єктами ділових відносин.

Діловий етикет - сукупність правил поведінки у професійному середовищі.

Діловий протокол - встановлений порядок проведення офіційних заходів і переговорів.

Добро - базова моральна категорія, що відображає позитивні цінності.

Доброчесна конкуренція - здійснення конкурентної боротьби відповідно до правових та етичних норм.

Доброчесність - дотримання моральних норм і чесна поведінка.

Довіра - впевненість у чесності та надійності іншої особи чи організації.

Екологізація виробництва - впровадження екологічно безпечних технологій та практик.

Екологічна відповідальність - відповідальне ставлення до природного середовища.

Екологічна свідомість - усвідомлення людиною відповідальності за стан довкілля та наслідки власної діяльності.

Економічна відповідальність - обов'язок забезпечувати ефективне використання ресурсів і створення економічної цінності.

Емоційний інтелект - здатність розуміти, контролювати власні емоції та ефективно взаємодіяти з іншими людьми.

Емпатія - здатність розуміти та відчувати емоційний стан інших людей.

Етика - наука про мораль, її принципи та закономірності.

Етика бізнесу - система моральних принципів у підприємницькій діяльності.

Етична компетентність - здатність приймати морально обґрунтовані рішення.

Етична культура - система моральних цінностей і норм поведінки в організації.

Етична поведінка - поведінка, що відповідає моральним принципам і нормам.

Етична репутація - суспільна оцінка моральної поведінки організації.

Етична теорія - наукова концепція, що пояснює природу моралі.

Етичне лідерство - лідерство, засноване на моральних принципах та відповідальності.

Етичне управління - здійснення управлінської діяльності на основі моральних принципів і відповідальності.

Етичний аудит - оцінювання відповідності діяльності організації етичним стандартам.

Етичний кодекс - документ, що визначає стандарти поведінки працівників.

Етичний конфлікт - суперечність між моральними принципами або цінностями.

Етичний ризик - ймовірність виникнення негативних наслідків через порушення моральних норм.

Етичний стандарт - встановлена вимога до моральної поведінки.

Етичні норми - загальноприйняті правила моральної поведінки.

Етичні цінності - принципи, що визначають моральні орієнтири діяльності.

Законність - дотримання вимог законодавства у діяльності організації.

Зацікавлені сторони (стейкхолдери) - особи або організації, які впливають на діяльність підприємства або зазнають її впливу.

Зворотний зв'язок реакція на отриману інформацію або результати діяльності.

Імідж - цілеспрямовано сформований образ особи чи організації.

Інвестор - особа або організація, що вкладає ресурси для отримання результату.

Інклюзивність - забезпечення рівних можливостей для всіх учасників суспільства.

Інноваційність - здатність впроваджувати нові ідеї та рішення.

Інтелектуальна власність - результати творчої, наукової та інноваційної діяльності, що охороняються законом.

Інтереси стейкхолдерів - очікування та потреби зацікавлених сторін.

Командна робота - спільна діяльність групи для досягнення мети.

Компетентність - сукупність знань, умінь та навичок для ефективної діяльності.

Комплаєнс - дотримання встановлених норм, правил і законодавства.

Комунікаційний бар'єр - перешкода, що ускладнює передачу інформації.

Комунікаційний механізм - система обміну інформацією між суб'єктами взаємодії.

Конкурентна перевага - характеристика організації, яка забезпечує їй кращі позиції порівняно з конкурентами.

Конструктивний діалог - форма спілкування, спрямована на пошук взаємоприйнятних рішень та досягнення порозуміння.

Конфлікт інтересів - ситуація, коли особисті інтереси можуть впливати на об'єктивність прийняття рішень.

Корпоративна доброчесність - дотримання етичних принципів у діяльності організації.

Корпоративна етика - система моральних принципів і норм поведінки, прийнятих в організації.

Корпоративна культура - система цінностей, норм, традицій та моделей поведінки, що поділяються працівниками організації.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) - добровільна відповідальність бізнесу за вплив своєї діяльності на суспільство та довкілля.

Корпоративне волонтерство - участь працівників у суспільно корисних проєктах за підтримки роботодавця.

Корпоративне громадянство - відповідальна участь бізнесу у розвитку суспільства.

Корпоративне управління - система відносин і механізмів управління організацією в інтересах її стейкхолдерів.

Корпоративний кодекс етики - документ, який визначає моральні принципи та стандарти поведінки працівників.

Корупція - використання службового становища для отримання неправомірної вигоди.

Краудфандинг - залучення коштів від великої кількості осіб для реалізації проєктів через цифрові платформи.

Критичне мислення - здатність аналізувати інформацію, оцінювати її достовірність і приймати обґрунтовані рішення.

Культура спілкування - сукупність норм і правил комунікації, що забезпечують ефективну взаємодію людей.

Ліберальний стиль управління - стиль керівництва, за якого працівникам надається значна самостійність у прийнятті рішень.

Лідерство - здатність впливати на людей для досягнення спільних цілей.

Лояльність персоналу - позитивне ставлення працівників до організації та готовність підтримувати її цілі.

Медіаграмотність - здатність критично оцінювати інформацію та ефективно використовувати медіаресурси.

Менеджмент - процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації.

Міжособистісні відносини - система взаємозв'язків між людьми у процесі спілкування та діяльності.

Міжсекторальна коаліція - об'єднання представників держави, бізнесу та громадського сектору для досягнення спільних цілей.

Місія організації - основне призначення та причина існування організації.

Мораль - система норм, принципів і цінностей, що регулюють поведінку людей.

Моральна відповідальність - усвідомлення особою наслідків своїх вчинків з позицій моралі.

Моральна діяльність - практична реалізація моральних переконань через вчинки людини.

Моральна свідомість - сукупність моральних поглядів, оцінок, принципів і переконань особистості.

Моральна цінність - значущий моральний орієнтир, що визначає поведінку людини.

Моральний вибір - прийняття рішення між альтернативними варіантами поведінки на основі моральних критеріїв.

Моральний клімат - сукупність морально-психологічних характеристик взаємин у колективі.

Мотивація - внутрішні та зовнішні стимули, які спонукають людину до діяльності.

Належна обачність (Due Diligence) - процедура оцінювання ризиків і наслідків діяльності для прав людини, суспільства та довкілля.

Нефінансова звітність - звітність про соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності організації.

Обов'язок - усвідомлена необхідність діяти відповідно до моральних норм і вимог.

Організаційна ефективність - ступінь досягнення організацією поставлених цілей.

Організаційна культура - система цінностей, переконань і традицій, що визначають поведінку членів організації.

Організаційна поведінка - поведінка працівників і груп у межах організації.

Партнерство - форма співпраці, заснована на спільних інтересах, взаємній довірі та відповідальності.

Переговори - процес обговорення питань між сторонами для досягнення домовленості.

Повага - визнання цінності, прав і гідності іншої людини.

Поведінкові стандарти - встановлені вимоги до дій і вчинків учасників організації.

Права людини - невід'ємні права та свободи, що належать кожній людині.

Правова відповідальність - відповідальність за дотримання вимог законодавства.

Принцип справедливості - вимога рівного та неупередженого ставлення до людей.

Принцип чесності - дотримання правдивості, відкритості та добросовісності у взаємодії.

Прозорість - відкритість діяльності та доступність інформації для зацікавлених сторін.

Професійна відповідальність - відповідальність за результати професійної діяльності.

Професійна етика - система моральних норм, що регулюють професійну діяльність.

Психологічний бар'єр - внутрішня перешкода, яка ускладнює сприйняття інформації та взаємодію.

Психологічний клімат - емоційна атмосфера в колективі.

Репутаційний капітал - сукупність довіри та позитивного іміджу організації.

Репутаційний ризик - ймовірність втрати довіри та погіршення іміджу організації через негативні події або неетичну поведінку.

Ресурсний механізм - система забезпечення проєктів фінансовими, матеріальними та інтелектуальними ресурсами.

Самореалізація - процес розкриття та реалізації особистісного потенціалу.

Саморегуляція - здатність людини самостійно контролювати власну поведінку.

Свобода вибору - можливість особи самостійно приймати рішення та відповідати за них.

Соціальна активність - участь людини або групи у суспільному житті.

Соціальна взаємодія - процес взаємного впливу людей і соціальних груп.

Соціальна відповідальність - усвідомлення та виконання зобов'язань перед суспільством.

Соціальна довіра - впевненість громадян у надійності соціальних інститутів і партнерів.

Соціальна згуртованість - рівень єдності, солідарності та взаємодії членів суспільства.

Соціальна ініціатива - діяльність, спрямована на вирішення суспільно важливих проблем.

Соціальна інновація - новий підхід до вирішення соціальних проблем.

Соціальна норма - загальноприйняте правило поведінки в суспільстві.

Соціальна політика - система заходів щодо забезпечення добробуту та соціального захисту населення.

Соціальна свідомість - усвідомлення людиною своєї ролі та відповідальності у суспільстві.

Соціальна справедливість - забезпечення рівних можливостей і справедливого розподілу благ.

Соціальна стійкість - здатність суспільства, громади або організації адаптуватися до викликів і зберігати стабільність розвитку.

Соціальна цінність - значущість явища або діяльності для суспільства.

Соціальне партнерство - взаємодія держави, бізнесу та громадянського суспільства для досягнення спільних цілей.

Соціальне підприємництво - підприємницька діяльність, спрямована на вирішення соціальних проблем.

Соціальний аудит - оцінка соціальних результатів діяльності організації.

Соціальний ефект - позитивні зміни в суспільстві внаслідок певної діяльності.

Соціальний капітал - система соціальних зв'язків, довіри та взаємної підтримки.

Соціальний проєкт - комплекс заходів, спрямованих на досягнення суспільно корисного результату.

Соціальний розвиток - процес покращення умов життя та добробуту населення.

Соціум - людська спільнота, об'єднана системою соціальних відносин.

Співпереживання - емоційне розуміння переживань іншої людини.

Співпраця - спільна діяльність для досягнення узгоджених цілей.

Сталий розвиток - розвиток, який задовольняє потреби сучасності без загрози для майбутніх поколінь.

Стейкхолдер - особа або група, зацікавлена в результатах діяльності організації.

Стратегія КСВ - довгостроковий план реалізації соціально відповідальної діяльності організації.

Суб'єкт господарювання - юридична або фізична особа, що здійснює економічну діяльність.

Суспільне благо - результат діяльності, що приносить користь широкому колу людей.

Толерантність - повага до різноманітності поглядів, культур і переконань.

Трудові відносини - відносини між працівником і роботодавцем у процесі праці.

Управлінська етика - система моральних принципів, що регулюють діяльність керівників.

Управлінське рішення - свідомий вибір керівником способу досягнення поставленої мети.

Циркулярна економіка - економічна модель, що передбачає повторне використання ресурсів, мінімізацію відходів і замкнені цикли виробництва.

Цифрове партнерство - взаємодія суб'єктів через цифрові технології та онлайн-платформи.

Цінності організації - базові переконання та принципи, що визначають діяльність організації.

Чесність - моральна якість, що передбачає правдивість і добросовісність.

Честь - усвідомлення власної моральної гідності та репутації.

Штучний інтелект в управлінні - використання інтелектуальних технологій для підтримки управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Авраменко О.О., Яковенко Л.В., Шийка В.Я. Ділове спілкування : навч. посіб. / за наук. ред. О. О. Авраменко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 160 с. URL: https://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/dilove_spilkuv_1.pdf
2. Академічна чесність як основа сталого розвитку університету / за заг. ред. Т. В. Фінікової, А. Є. Артюхова. Київ : Таксон, 2016. 234 с.
3. Андрушко В.С., Новаковська І.О. Екологізація аграрного виробництва на засадах сталого природокористування. *Грааль науки*. 2026. № 61. С. 106-116. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.01.2026.008>
4. Байло В. Корпоративна соціальна відповідальність – запорука сталого розвитку бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т. 328, № 2. С. 173–180.
5. Балджи М.Д. Етика бізнесу: навчальний посібник. Київ : ФОП Гуляєва В.М., 2021. 332 с.
6. Беліченко А. Г., Воронкова В. Г., Мельник В. В. Етика ділового спілкування : навч. посібн. для ВНЗ. Львів : Магнолія, 2019. 312 с.
7. Білик Р. Р., Варвус А. І. Соціальна відповідальність бізнесу як основа безпеки підприємництва в сучасних умовах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 318-323. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-48>
8. Боднарук О. В. Європейський досвід державного регулювання корпоративної соціальної відповідальності: монографія. Маріуполь, 2016. 224 с.
9. Бойко О. М. Business ethics rules: application problems. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2022. Т. 32. С. 92–98.
10. Бойко О. Соціальна відповідальність бізнесу у період воєнного стану. URL: <https://eba.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-u-period-voyennogo-stanu/> (дата звернення: 03.03.2026).
11. Бородін Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. Соціально-психологічні основи ділового спілкування: навчальний посібник. Дніпро: ГРАНІ, 2019. 184 с.
12. Будько О. В., & Галатов Б. М. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент бізнес-стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. Вип. 1(6). С. 49–57.
13. Будякова О. Ю., Суддя Ю. М. Корпоративна соціальна відповідальність у парадигмі сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2(53). С. 64–71. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/> (дата звернення: 09.06.2026)
14. Букресва Д., Денисенко К. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: Євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52> (дата звернення 02.03.2026)
15. Вовк Р. О. Фінансова стійкість та соціальна відповідальність бізнесу: умови забезпечення сталої прибутковості компаній України. *Київський*

економічний науковий журнал. 2025. № 8. С. 166–172.
DOI:10.32782/2786-765X/2025-8-22.

16. Воронкова В.Г., Беліченко А. Г., Мельник В. В., Ажажа М. А. Етика ділового спілкування : навч. посіб. Київ : Магнолія 2006, 2026. 311 с..

17. Глобальний договір ООН в Україні. Десять принципів. URL: <https://globalcompact.org.ua/pro-nas/desiat-pryntsypiv/> (дата звернення: 03.03.2026).

18. Головчак Г. Оцінка ефективності esg-звітності як інструменту прозорості бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № (67). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-28>. (дата звернення: 03.03.2026).

19. Голосіївська ініціатива-2025: програма розвитку Національного університету біоресурсів і природокористування України на 2021-2025 роки. Київ, 2019. 104 с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u101/golosivska_iniciativa_2025.pdf (дата звернення: 07.06.2026)

20. Гриценко Т.Б., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф., Чуприк Н.В., Анохіна Л.П. Етика ділового спілкування. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 344 с.

21. Гришук В.К. Соціальна відповідальність: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. 152 с.

22. Грішнова О. А. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 7. С. 3–8.

23. Грішнова О. А., Думанська В. П. Екологічний вектор соціальної відповідальності. *Економіка і управління*. 2011. № 3. С. 32–38.

24. Гулак О.В. Правові засади дотримання вимог академічної доброчесності в НУБіП України : презентація до виступу. НУБіП України, 2026. URL: <https://nubip.edu.ua/news/naukovo-pedahohichni-pratsivnyky-oznayomylys-z-onovlenym-zakonodavstvom-shchodo-akademichnoyi> (дата звернення: 07.06.2026).

25. Гусева О. Ю., Воскобоева О. В., Хлевицька Т. Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ. Державний університет телекомунікацій, 2020. 222 с.

26. Гусева О. Ю., Марценюк Н. О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: поточний стан та перспективи розвитку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. DOI:10.31673/2415-8089.2018.044755.

27. Гуцало П., Поперечний М. Соціальна відповідальність бізнесу як основа сталого розвитку підприємств. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 295–307.

28. Данкевич А. Є., Ніценко В. С., Липовий Д. В., Данкевич В. Є. Етика економіста та соціальна відповідальність бізнесу: інституційні засади та сталий розвиток. *Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”. Серія: Економічні науки*. 2025. № 3. С. 69-78.

29. Декларація МОП про основоположні принципи та права у сфері праці та механізм її реалізації : Міжнародна організація праці, 1998 р. URL: <https://www.ilo.org> (дата звернення: 10.06.2026).

30. Етичний кодекс науково-педагогічного працівника Національного університету біоресурсів і природокористування України : затв. рішенням вченої ради НУБіП України від 24.06.2015 р., протокол № 11. URL: <https://nubip.edu.ua/sites/default/files/ekodeks.pdf> (дата звернення: 06.06.2026)

31. Єрмаков М. А., Карпенко О. О. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 7-8 (308-309). С. 98-105.

32. Завадських Г. М., Лисак О. І., Тебенко В. М. Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2023. № 2 (48). С.129-139 URL: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-48-129-139> .

33. Загальна декларація прав людини : прийнята і проголошена резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 груд. 1948 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015 (дата звернення: 12.06.2026).

34. Залеська Р. О. Поняття соціальної відповідальності особистості та її актуальність у сучасному суспільстві. *Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка: збірник наукових праць*. 2013. № 2(38). С. 49–50

35. Зварич Р., Гомотюк В., Рівіліс І., Дейнека Ю. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент міжнародного корпоративного менеджменту в умовах кризи. *Вісник Економіки*. 2022. № 2. С. 142–156.

36. Звіт для керівництва та план дій з управління у зв'язку зі звітом САО про розслідування щодо дотримання нормативних вимог на підприємствах : Міжнародна фінансова корпорація. URL: <https://www.cao-ombudsman.org/sites/default/files/downloads/IFC-ManagementReport-MAP-UkraineAxzon-Sept2025-UKR.pdf> (дата звернення 04.03.2026)

37. Зінченко А., Саприкіна М. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018. Київ : Юстон, 2017. 52 с.

38. Зливков В.Л., Лукомська С.О. Психологія спілкування: навч. посіб. Київ: Ніжин Лисенко М. М., 2018. 353 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710858/1/Zlivkov_Lukomska_Ped_spilkuvannya.pdf?utm_source=chatgpt.com

39. Ігнат'єва І. А., Гавриленко Т. В., Сербенівська А. Ю. Соціальна відповідальність бізнесу: практичний аспект в умовах біфуркації. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2020. № 5(1). С. 62–68. URL: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.20205.1.62-68>

40. Індекс ESG прозорості компаній України 2020: ESG Transparency Index Ukraine 2020 / Професійна асоціація корпоративного управління (ПАКУ), Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності», за підтримки CIPE. Київ, 2020. ESG Transparency Index оцінює прозорість українських компаній за соціальними, екологічними та управлінськими критеріями. URL: <https://index.cgpa.com.ua>. (дата звернення 04.03.2026)

41. Кіщак Т.С. Академічна доброчесність: новий закон, III та правила перевірки на плагіат : презентація до виступу. НУБіП України, 2026. URL: <https://nubip.edu.ua/news/naukovo-pedahohichni-pratsivnyky-oznayomylys-z-onovlenym-zakonodavstvom-shchodo-akademichnoyi> (дата звернення: 07.06.2026).
42. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/322-08> (дата звернення: 03.03.2026)
43. Колот А. М. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с.
44. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції : Конвенція ООН від 31 жовтня 2003 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16 (дата звернення: 10.06.2026).
45. Конспект лекцій з дисципліни «Соціальна відповідальність» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня зі спеціальності 071 «Облік і оподаткування» / Укл.: Будько О.В., Брежнєва-Єрмоленко О.В. Кам'янське: ДДТУ, 2022 р. 114 с.
46. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 10.06.2026).
47. Корнієнко Т., Чирва Г. Етика ділових відносин як основа корпоративної культури. *Економічні горизонти*. 2024. № 3(28). С. 285-293.
48. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнний період: перспективи для України. Національний інститут стратегічних досліджень. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v> (дата звернення: 08.06.2026)
49. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / Саприкіна М.А., Ляшенко О., Саєнсуєс М.А., Місько Г.А., Зінченко А.Г. Київ: Вид-во «Фарбований лист», 2011. 480с.
50. Кузьмін О.Є., Станасюк Н.С., Уголькова О.З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 56-64.
51. Кульчицький І. Соціальна відповідальність бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Т. 69, № 8. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5091> (дата звернення: 08.06.2026)
52. Курбет М., Король С. Аналіз екологічних аспектів соціальної відповідальності підприємств торгівлі та їх відображення в звітності. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 1(48). С. 206–217. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3960>
53. Ладунка І.С., Симоненко Д.А. Екологічна соціальна відповідальність підприємств в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/155.pdf (дата звернення: 11.02.2026).
54. Липчанський В. О., Царенко І. О., Пітел Н. С. Етика бізнесу як різновид професійної етики в контексті соціальної відповідальності підприємців та

управлінських кадрів. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 15. С.52-58 URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.9>

55. Лозовський О. М., Луженецька Т. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 15. С. 259-262.

56. Лункіна Т. І. Механізм формування соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектора економіки. *Modern Economics*. 2021. № 29. С. 115-120. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-18).

57. Лункіна Т.І., Бурковська А.В., Бурковська В.Ю. Особливості формування соціально відповідальної поведінки споживача органічної продукції аграрного сектора України. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 24(1). С. 110–117. URL: <https://bsagriculture.com.ua/uk/journals/tom-24-1-2020/osoblivosti-formuvannya-sotsialno-vidpovidalnoyi-povedinki-spozhyvacha-organichnoyi-produktsiyi-agrarnogo-sektora-ukrayini> (дата звернення: 05.06.2026)

58. Лучко Г. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № (67). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130> (дата звернення: 01.06.2026)

59. Люльов О., Пімоненко Т., Зябіна Є., Овусу Е., Овусу Е. Корпоративна соціальна відповідальність в управлінні трудовими ресурсами. *Вісник Економіки*. 2021. № 4. С. 102-115.

60. Майстренко С. Християнська мораль як етична основа ділового спілкування. *Roczniki Wydziału Nauk Prawnych i Ekonomicznych KUL*. 2011. Т. VII, Вип. 2. С. 79-87. URL: <https://ojs.tnkul.pl/index.php/rwnpie/article/download/13123/12919/> (дата звернення: 26.02.2026).

61. Миколенко І. Г. Механізм соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2017. № 4. С. 62-72.

62. Мисака Г. В. Values of Company Human Capital Management through the Prism of Reporting According to GRI Standards. *Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. Series: Economics, Psychology and Management*. 2024. № 2. С. 20-36.

63. Міжнародний стандарт ISO 26000. Керівництво для врахування соціальних вимог до компаній та організацій, яке служить для користувачів орієнтиром для сталого розвитку. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/sertifikujte/iso-26000> (дата звернення 27.02.2026 р.).

64. Науково-педагогічні працівники ознайомились з оновленим законодавством щодо академічної доброчесності. НУБіП України. 06 трав. 2026. URL: <https://nubip.edu.ua/news/naukovo-pedahohichni-pratsivnyky-oznayomylys-z-onovlenym-zakonodavstvom-shchodo-akademichnoyi> (дата звернення: 07.06.2026).

65. Національний стандарт України. Державна уніфікована система документації. ДСТУ 4163:2020. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2021. 26 с.

66. Ніколаєнко І. В. Етика та соціальна відповідальність бізнесу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 32. С.124-128.
67. Овчаров М. Як виховати оратора: навч.-метод. посіб. для вчителів і батьків. Київ : Інститут риторики Миколи Овчарова, 2025. 268 с. URL: <https://play.google.com/store/books/details?id=m8NtEQAAQBAJ> (дата звернення: 15.06.2026)
68. Огінок С. В., Когут М. В., Когут А. В. Етика та корпоративна соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. Вип. 4. С. 171–176.
69. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с.
70. Павлік Ю. Г. Екологічний ризик як складна соціальна ситуація: динаміка конструювання проблеми. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2019. Вип. 43. С. 158-165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nsspp_2019_43_19
71. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин : навч. посіб. Київ : Кондор, 2008. 356 с.
72. Піговський М. Особливості формування соціальної відповідальності у майбутнього фахівця соціальної сфери в умовах війни в Україні. *Ввічливість. Humanitas*. 2022. № 3. С. 112–117.
73. Плахотний О. Ф. Проблеми соціальної відповідальності. Київ : Вища школа, 1981. 191 с.
74. Положення про академічну доброчесність у Національному університеті біоресурсів і природокористування України. Київ : НУБіП України, 2025. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u384/polozhennya_pro_akademichnu_dobroch_esnist_2025.pdf (дата звернення: 07.06.2026)
75. Полоус О.В., Гребельник О.П. Екологічна поведінка споживача як драйвер формування соціально відповідального бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2086> (дата звернення: 08.06.2026).
76. Про вищу освіту : Закон України від 01 липня 2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 05.06.2026).
77. Про внесення змін до деяких законів України щодо регулювання екологічного маркування в Україні. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/38734> (дата звернення 04.03.2026)
78. Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин : Закон України від 18 травня 2017 р. № 2042-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2042-19#Text> (дата звернення: 10.06.2026).
79. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії : Закон України від 5 жовтня 2000 р. № 2017-III. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2017-14> (дата звернення 03.03.2026)

80. Про екологічний аудит : Закон України від 24.06.2004 р. № 1862-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1862-15> (дата звернення 04.03.2026)
81. Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення: Закон України від 24.02.1994 р. № 4004-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4004-12#Text> (дата звернення 04.03.2026)
82. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 12.06.2026).
83. Про затвердження державного логотипа для органічної продукції : наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 22 лютого 2019 р. № 67. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0261-19#Text> (дата звернення: 10.06.2026).
84. Про затвердження Детальних правил виробництва органічної продукції (сировини) та обігу органічної продукції : постанова Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2019 р. № 970. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/970-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.06.2026).
85. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 7 червня 1996 р. № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр> (дата звернення: 10.06.2026).
86. Про освіту: Закон України від 05 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 05.06.2026).
87. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України 28.02.2019 № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> (дата звернення: 04.03.2026).
88. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28 лютого 2019 р. № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> (дата звернення: 08.06.2026)
89. Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції : Закон України від 10 липня 2018 р. № 2496-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text> (дата звернення: 10.06.2026).
90. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25.06.1991 р. № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення 04.03.2026)
91. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 р. № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 12.06.2026).
92. Пучкова С. Соціальна відповідальність бізнесу: основні складові та пріоритетні напрями реалізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 324 (6). С. 467-474. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-73>
93. Пшенична Л. Академічна чесність: природа явища та пріоритети поширення серед студентства. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2020. № 3-4 (97–98). С. 129–146.

94. Радченко С. Г. Етика бізнесу: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і допов. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 396 с.

95. Ріо-де-Жанейрська декларація з навколишнього середовища та розвитку : Конференція ООН з навколишнього середовища і розвитку, 1992 р. URL: <https://www.un.org> (дата звернення: 10.06.2026).

96. Салун М. М., Константиновський Л. Л. Корпоративна соціальна відповідальність: тлумачення в Україні та за кордоном. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 31. С. 55-61. https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/26934/1/%D0%A1%D0%B0%D0%BB%D1%83%D0%BD_%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf.

97. Селецька Д. О. Формування ESG-звітності за стандартами GRI: соціальний аспект. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2024. № 3(59). С. 20-36.

98. Семикіна М. В., Бугаєва М. В. Стратегічне ділове спілкування: інструмент для формування стабільних соціально-трудових відносин та розвитку людського потенціалу. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 1 (48). С. 125-133. URL: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1\(48\).125-133](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).125-133)

99. Системи екологічного управління: сучасні тенденції та міжнародні стандарти / С. В. Берзіна, І. І. Яреськовська та ін. Київ: Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування, 2017. 134 с. URL: <https://www.ecolabel.org.ua/images/page/2018-04-02-01.pdf> (дата звернення 04.03.2026)

100. Сіренко Н. М., Лункіна Т. І., Бурковська А. В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Миколаїв: МНАУ, 2021. 216 с. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9758/1/socialna-vidpovidalnist_navch_posibnik.pdf (дата звернення: 07.06.2026)

101. Собко О. М. Соціальна відповідальність бізнесу та розвиток підприємництва в Україні в умовах війни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 1(13). С. 308-317. URL: <https://doi.org/10.32750/2024-0130>

102. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / Н. М. Сіренко, Т. І. Лункіна, А. В. Бурковська. Миколаїв : МНАУ, 2021. 216 с. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9758/1/socialna-vidpovidalnist_navch_posibnik.pdf

103. Соціальна відповідальність суспільних інститутів: інноваційний та соціально-гуманітарний аспект / А. Я. Кузнєцова, Л. К. Семів, З. Е. Скринник. Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019. 287 с.

104. Соціальна відповідальність: навчальний посібник / Укладачі: Зибарева О. В., Вербівська Л. В. Чернівці: Технодрук, 2021. 148 с.

105. Сушик І. В., Сушик О. Г., Мартинюк Я. М., Вісин В. В. Етика бізнесу : навч. посіб. Луцьк : ІВВ Луцький НТУ, 2019. 268 с.

106. Тараненко І. В., Мостова А. О., Щолокова Г. В. Вплив інструментів зеленого маркетингу на споживацьку поведінку в контексті політики зеленого переходу ЄС. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні*

науки. 2025. № 1 (338). С. 83–87. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2025/03/11.pdf> (дата звернення: 07.06.2026).

107. Толочко С.В., Бордюг Н.С., Міронєць Л.П. Академічна доброчесність та штучний інтелект в освітній і науковій діяльності. Теорія та методика навчання (з галузей знань). *Загальна педагогіка та історія педагогіки*. 2023. № 62, Т. 2. С. 2532. URL: <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/62.2.4>.

108. Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки: монографія / О.Ф. Новікова, Ю.С. Залознова, О.І. Амоша, О.О. Хандій, Н.А. Азьмук та ін.; за наук. ред. О.Ф. Новікової. Київ : НАН України, Інститут економіки промисловості. 2022. 385 с. URL: <https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografiyi/2022/Transformacija-socialno-trudovoi-sfery-v-umovah-cifrovizacii-ekonomiky.pdf> (дата звернення: 04.06.2026).

109. Харитоновна О.І., Ульянова Г.О., Кирилюк А.В., Галупова Л.І., Бааджи Н.П. Академічна доброчесність: навч.-метод. посіб. для здобувачів вищої освіти галузі знань 081 «Право» ; Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса. 74 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/27460>

110. Харчук В. Ю., Чернобай, Л. І., Рябічина, Ю. С. Корпоративна соціальна відповідальність вітчизняних компаній: особливості імплементації та розкриття інформації. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С.103-110.

111. Центр «Розвиток КСВ Україна». Каталог внеску бізнесу в Перемогу в російсько-українській війні. URL: <https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war/> (дата звернення: 07.04.2026)

112. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 12.06.2026).

113. Черненко О. А. Корпоративна етика як інструмент розвитку бізнесу: світовий досвід та українські реалії. *Київський юридичний журнал*. 2025. С. 54-62.

114. Чирва О.Г., Чирва Г.М. Етика бізнесу: навч.-метод. посіб. для аудиторного та самостійного вивчення дисципліни. Умань: Візаві, 2021. 115 с.

115. Шумейко І. П. Фінансова відповідальність у сфері праці, зайнятості, охорони праці, соціального страхування і соціального захисту. *Київський часопис права*. 2025. № 2. С.322–330. URL: <https://doi.org/10.32782/klj/2025.2.43>

116. Щодо рекомендацій з академічної доброчесності для закладів вищої освіти: лист МОН України від 23.10.2018 № 1/9-650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-650729-18> (дата звернення: 05.06.2026).

117. ASDE Sustainability Report 2023 / Асоціація експертів зі сталого розвитку — приклад нефінансового ESG-звітування відповідно до стандартів GRI та SASB (Impact Report). URL: <https://asde.com.ua/reporting> (дата звернення: 05.06.2026).

118. Bowen H. R. Social responsibilities of the businessman. New York : Harper&Row, 1953. 276 p.

119. Caux Round Table. Principles for Business. URL: <https://www.cauxroundtable.org/principles-for-business> (дата звернення: 10.06.2026).

120. Crane A., Matten D., Glozer S., Spence L. J. Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. 5th ed. Oxford : Oxford University Press, 2019. 624 p.
121. CSREU: A Novel Dataset about Corporate Social Responsibility and Performance Indicators / Çano, E., & Vogli, X. arXiv preprint, 2023. <https://arxiv.org/abs/2306.09798>.
122. Deal T. E., Kennedy A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. New York : Basic Books, 2000. 232 p.
123. Ditkovska L. Detection of academic plagiarism as a way to ensure quality of university education. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2017. № 2. С. 75-78.
124. Environmental Performance Index 2024. URL: <https://epi.yale.edu/> (дата звернення: 03.03.2026).
125. ESG Transparency Index 2020 Ukraine. Corporate Governance Professional Association & CSR Ukraine; ESG Transparency Index огляд прозорості КСВ, рівень розкриття даних соціального, екологічного та управлінського характеру. <https://index.cgpa.com.ua/eng2/>.
126. ESG Індекс прозорості компаній України 2020. Укрінформ, прес-реліз із результатами ESG Transparency Index 2020: у ТОП-50 оцінювали компанії-платники податків, розкриття даних зі сталого розвитку. <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3357925-indeks-esgprozorosti-kompanij-ukraini-2020.html> (дата звернення: 13.04.2026).
127. Ferrell O. C., Fraedrich J., Ferrell L. Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases. 13th ed. Boston : Cengage Learning, 2021. 560 p.
128. Goffman E. The Presentation of Self in Everyday Life. New York : Anchor Books, 1959. 272 p.
129. Haski-Leventhal D. Strategic Corporate Social Responsibility: A Holistic Approach to Responsible and Sustainable Business. London : SAGE Publications, 2021. 480 с.
130. Ignatieva I., Havrylenko T., Serbenivska A. Соціальна відповідальність бізнесу: практичний аспект в умовах біфуркації. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2020. № 5(1). С. 62–68.
131. ISO 26000: Guidance on Social Responsibility / ISO – International Organization for Standardization. Geneva, 2010. 302 с.
132. KPMG Ukraine. Звітність компаній про сталий розвиток та ESG. KPMG Ukraine. 2022. Аналіз застосування міжнародних стандартів звітності (GRI, SASB, ESG) та поширення практик сталого розвитку у світових компаній. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2022/11/devyanosto-shist-vidotkiv-kompaniy-svitu-zvituyut-pro-stalyy-rozvytok.html> (дата звернення: 13.04.2026).
133. Lema H., Oleksiv I., Kharchuk V., Lisovych T. Corporate Social Responsibility at Emerging Market: Ukrainian Dimension. *SMEU Lviv Polytechnic National University*. 2019. № 2. Vol. 1. С. 33–42.
134. Lemmermann H. Lehrbuch der Rhetorik. 2. überarb. Aufl. München ; Wien : Olzog, 1968. 232 Pp.

135. Mair J., Martí I. Social entrepreneurship: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*. 2006 № 41 (1). С. 36-44.
136. Monitoring Living Conditions in Ukraine. Listening to Ukraine Update. Fall 2025 / World Bank. Washington, DC : World Bank, 2025. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/7a038d8198d79e7979898da40195c73b-0080012025/original/Listening-to-Ukraine-Update-Fall-2025.pdf> (дата звернення: 09.06.2026).
137. Nguyen H. C. Sustainability and corporate social responsibility from business ethics perspective. *Corporate Ownership & Control*. 2011. Vol. 9, №. 1. Pp. 115–121.
138. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 2022. 600 p.
139. Regulation (EU) 2018/848 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2018 on organic production and labelling of organic products and repealing Council Regulation (EC) No 834/2007. Official Journal of the European Union. 2018. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2018/848/oj> (дата звернення: 10.06.2026).
140. Sottini A., Zupic I. & Giudici A. Social entrepreneurship and social innovation: *A bibliometric review and research agenda*. *European Management Journal*. 2025. № 43(2). Pp. 182-193.
141. Sullivan L. H. Global Sullivan Principles of Social Responsibility. URL: <https://www.sullivanfdn.org/global-sullivan-principles-of-social-responsibility/> (дата звернення: 03.03.2026).
142. Thomas K.W., Kilmann R.H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Mountain View : CPP Inc., 1974.
143. United Nations Global Compact. The Ten Principles of the UN Global Compact. URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (дата звернення: 10.06.2026).
144. Wild J. J., Wild J. M. Corporate social responsibility and disclosure transparency. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. 2025. № 23 (6). P. 2454–2483.

Балановська Тетяна Іванівна,
кандидат економічних наук, професор

Гогуля Ольга Петрівна,
кандидат економічних наук, доцент

Сотник Вікторія Вікторівна
кандидат економічних наук, старший дослідник

Восколупов Володимир Віталійович
доктор філософії з менеджменту

ДІЛОВА ЕТИКА І СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Підписано до друку _____ Формат _____.

Ум. друк. арк. . Наклад 300 прим. Зам. №__