

УДК 005.35:005.7:174.4:658(477)

DOI: 10.60022/3(4)-42S

Єжелій Юрій Олексійовичздобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна**Yezhelyi Yurii**

PhD student

Poltava University of Economics and Trade, Ukraine

ORCID: 0009-0001-8629-1448

ФОРМУВАННЯ КОНТЕКСТУАЛЬНО-АДАПТИВНОЇ МОДЕЛІ ЕТИКО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Анотація. У статті обґрунтовано теоретико-методичні та прикладні засади формування контекстуально-адаптивної моделі етико-орієнтованої системи управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств України. Доведено, що в умовах війни, євроінтеграції, кадрового дефіциту, інфраструктурних втрат і зростання вимог міжнародних партнерів корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) має розглядатися не як сукупність благодійних чи звітних практик, а як інтегрована підсистема менеджменту. Запропоновано авторське визначення такої системи, уточнено її принципи, структурні блоки, процесний механізм і контур прийняття управлінського рішення. Наукова новизна полягає у розробленні контекстуально-адаптивної моделі етико-орієнтованого управління КСВ, яка, на відміну від традиційних моделей КСВ, не обмежується визначенням сфер соціальної відповідальності, а вбудовує етичний критерій безпосередньо в логіку управлінського рішення. На відміну від звітно-комплаєнсної інтерпретації ESG-підходу, запропонована модель орієнтована не лише на розкриття та зіставність нефінансової інформації, а й на поєднання етичних меж допустимості, контекстних ризиків, розподілу відповідальності, процедур контролю та адаптивного коригування управлінських дій. За результатами дослідження запропоновано інтегральний індекс етико-управлінської зрілості системи КСВ, який дає змогу оцінювати не лише формальну наявність політик і процедур, а й процесну повноту, фактичну результативність та адаптивність основних блоків моделі. Практичне значення результатів полягає у можливості застосування моделі для розподілу повноважень, організації етичного скринінгу рішень, формування KPI, залучення стейкхолдерів, внутрішнього аудиту КСВ та адаптивного коригування політик відповідального управління з урахуванням галузевих, ресурсних і безпекових умов діяльності підприємств України.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, етико-орієнтоване управління, система менеджменту, стейкхолдери, належна перевірка, адаптивність, підприємства України, відновлення.

FORMATION OF A CONTEXT-SENSITIVE AND ADAPTIVE MODEL OF AN ETHICS-ORIENTED CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT SYSTEM FOR UKRAINIAN ENTERPRISES

Abstract. The article substantiates the theoretical, methodological and applied foundations for developing a context-adaptive model of an ethically oriented corporate social responsibility management system for Ukrainian enterprises. It is argued that under the conditions of war, European integration, labour shortages, infrastructure losses, resource constraints and increasing expectations from international partners, corporate social responsibility (CSR) should not be interpreted as a set of isolated charitable, reputational or reporting practices. Instead, CSR should be considered an integrated subsystem of enterprise management that affects strategic planning, organizational structure, distribution of authority, stakeholder interaction, internal control and adaptive decision-making. The study emphasizes that Ukrainian enterprises operate in a



specific environment where security risks, recovery needs, institutional transformation and compliance with European standards require a systematic approach to CSR management. The article proposes an author's definition of an ethically oriented CSR management system and clarifies its principles, structural blocks, process mechanism and contour of managerial decision-making. Particular attention is paid to the ethical criterion, which is interpreted not as a formal declaration of corporate values, but as a system-forming element of CSR management. Within the proposed model, ethics determines the boundaries of acceptable managerial alternatives, the prioritization of CSR objectives, the distribution of responsibility, the formation of performance indicators and corrective actions. The scientific novelty lies in the development of a context-adaptive model of ethics-oriented CSR management which, unlike traditional CSR models, is not limited to defining the areas of social responsibility, but embeds the ethical criterion directly into the logic of managerial decision-making. In contrast to the reporting and compliance-oriented interpretation of the ESG approach, the proposed model focuses not only on the disclosure and comparability of non-financial information, but also on the integration of ethical boundaries of admissibility, contextual risks, distribution of responsibility, control procedures and adaptive adjustment of managerial actions. The article also proposes an integral index of ethical management maturity of the CSR system, which makes it possible to assess not only the formal existence of policies and procedures, but also the process completeness, actual effectiveness and adaptability of the main blocks of the model. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the model to distribute managerial responsibilities, organize ethical screening of decisions, develop KPIs, ensure stakeholder engagement, conduct internal CSR audits and adaptively revise responsible management policies with due regard to the sectoral, resource-related and security conditions of Ukrainian enterprises.

Keywords: corporate social responsibility, ethics-oriented management, management system, stakeholders, due diligence, adaptive governance, Ukrainian enterprises, recovery.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства України функціонують у середовищі, де управлінські рішення дедалі частіше мають не лише економічні, а й виразні етичні наслідки, оскільки вибір постачальника, утримання або скорочення персоналу, пріоритетність інвестицій у безпеку, розподіл обмежених ресурсів, реагування на скарги працівників чи партнерів, організація роботи в умовах ризику та взаємодія з громадами формують реальний зміст корпоративної соціальної відповідальності значно більше, ніж формальна наявність політик, звітів або окремих соціальних програм. У такому розумінні КСВ постає не як зовнішній атрибут відповідального бізнесу, а як спосіб організації управлінського вибору в ситуаціях, де підприємство має поєднувати економічну доцільність, нормативні вимоги, очікування стейкхолдерів і межі етично прийнятної поведінки. Водночас наявні підходи до управління КСВ не завжди достатньо пояснюють, яким чином етичні принципи можуть бути включені в повсякденну систему менеджменту та перетворені на практичний інструмент відбору управлінських альтернатив, розподілу повноважень, побудови процедур контролю, формування показників результативності й перегляду рішень після зміни обставин.

Особливість українського контексту полягає в тому, що однакові принципи КСВ набувають різного управлінського змісту залежно від галузі, територіального розташування підприємства, рівня безпекових ризиків, кадрової ситуації, ресурсної спроможності та характеру взаємодії з працівниками, постачальниками, громадами й міжнародними партнерами, тому універсальна модель КСВ без урахування контексту не здатна повною мірою відобразити реальні управлінські дилеми підприємства. У цьому зв'язку науково-прикладна проблема полягає у необхідності розроблення контекстуально-адаптивної моделі етико-орієнтованої системи управління КСВ, у межах якої етика виконує не декларативну чи комунікаційну функцію, а роль критерію допустимості управлінських рішень, контекст розглядається не як зовнішній фон, а як параметр налаштування системи, взаємодія зі стейкхолдерами використовується як джерело управлінських даних, а контроль спрямовується не лише на фіксацію результатів, а й на коригування політик, процедур і відповідальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика корпоративної соціальної відповідальності, етичного управління та взаємодії підприємства зі стейкхолдерами має розвинену теоретичну основу, сформовану в працях Г. Боуена [1], К. Девіса [2], Дж. Мак-Гуайра [3], А. Керролла [4], Р. Фрімена [5], М. Портера і М. Крамера [6], Г. Агуїніса та А. Главіса [7], а також Т. Дональдсона і Л. Престона [8], М. Кларксона [9], Д. Вуд [10], Д. Маттена і Дж. Муна [11]. У цих дослідженнях КСВ розкривається як багатовимірне явище, що поєднує економічну результативність, правові та етичні очікування суспільства, взаємодію зі стейкхолдерами, стратегічне створення спільної цінності, корпоративну соціальну результативність та залежність відповідальної поведінки бізнесу від інституційного й національного контексту.

Нормативно-методичну основу сучасного трактування КСВ формують ISO 26000 [12], Десять

принципів Глобального договору ООН [13], Керівні принципи ООН з бізнесу і прав людини [14], Настанови ОЕСР щодо процедур належної перевірки у практиці відповідального ведення бізнесу та оновлені Рекомендації ОЕСР для багатонаціональних підприємств щодо відповідального ведення бізнесу [15]. Спільна логіка цих підходів полягає у зміщенні акценту від добровільних декларацій і разових соціальних ініціатив до політик, процедур, систем управління, оцінювання ризиків, контролю результатів і коригувальних дій. Водночас наявні підходи до КСВ та ESG-управління здебільшого розв'язують різні, але не повністю інтегровані завдання: класичні моделі КСВ окреслюють зміст відповідальності бізнесу перед суспільством і стейкхолдерами, нормативні рамки відповідального ведення бізнесу задають принципи належної поведінки та перевірки впливів, а ESG-підхід переважно забезпечує вимірювання, розкриття та зіставність нефінансової інформації. Недостатньо розробленим залишається саме управлінський механізм, який поєднує етичний критерій допустимості рішень, контекстні ризики, залучення стейкхолдерів, розподіл відповідальності, ресурсне забезпечення, контроль результативності та адаптивне оновлення в єдину модель, придатну для підприємств України в умовах дії правового режиму воєнного стану, відновлення та євроінтеграційного наближення. Саме цей розрив зумовлює необхідність розроблення контекстуально-адаптивної етико-орієнтованої моделі КСВ-менеджменту та інструменту оцінювання її зрілості.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування контекстуально-адаптивної етико-орієнтованої системи управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств України, а також розроблення її структурно-функціональної моделі з урахуванням воєнних, євроінтеграційних, стейкхолдерських та управлінських викликів сучасного бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу. Корпоративна соціальна відповідальність підприємства в управлінському вимірі не обмежується соціальними, екологічними або благодійними заходами, оскільки її реальний зміст формується через систему рішень, процедур, повноважень і механізмів контролю, що визначають поведінку підприємства у власній операційній діяльності, ланцюгах постачання та ділових відносинах. За такого розуміння КСВ набуває ознак інституціоналізованої підсистеми менеджменту, яка задає правила відповідального управлінського вибору та дає змогу пов'язати економічну результативність із вимогами безпеки, доброчесності, поваги до людини, прав працівників, законності, екологічної відповідальності та чесної взаємодії з партнерами. Етичний критерій у цій системі не замінює економічну раціональність, а визначає межі її допустимості, оскільки прибутковість управлінського рішення не може вважатися достатньою підставою для його прийняття, якщо воно створює неприйнятні соціальні, правові, екологічні або репутаційні наслідки.

Під етико-орієнтованою системою управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства пропонується розуміти інтегровану в загальний менеджмент підсистему стратегічного, організаційного, процесного, ресурсного та контрольно-аналітичного регулювання. Її функціонування ґрунтується на етичних принципах, контекстному аналізі, залученні стейкхолдерів і оцінюванні наслідків на основі підтверджуваних даних, що дає змогу формувати, реалізовувати, контролювати й коригувати управлінські рішення у сфері трудових, соціальних, правозахисних, екологічних, антикорупційних впливів підприємства та його взаємодії з територіальними громадами. Це визначення відмежовує запропоновану систему як від традиційної фрагментарної КСВ, так і від звітно-комплаєнсної інтерпретації ESG-підходу, яка є важливою для прозорості та порівнюваності даних, однак не вичерпує управлінської сутності соціальної відповідальності (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика підходів до управління соціальною відповідальністю бізнесу

Критерій порівняння	Фрагментарна КСВ	Звітно-комплаєнсна інтерпретація ESG-підходу	Етико-орієнтована система управління КСВ
Головна логіка	Окремі соціальні або благодійні дії, що часто залежать від поточних ресурсів і комунікаційної доцільності.	Розкриття нефінансових показників, забезпечення формальної відповідності стандартам, рейтингам і запитам партнерів.	Вбудування етичного критерію в систему стратегічного, операційного та контрольного управління.
Ступінь інтеграції	Ізольована активність окремих підрозділів або разові ініціативи без повного зв'язку зі стратегією.	Переважно контур звітності, комплаєнсу, збору даних і зовнішнього розкриття інформації.	Наскрізний зв'язок зі стратегією, процесами, ролями, ресурсами, KPI та коригувальними діями.
Критерій вибору дій	Репутаційна доцільність, наявність бюджету, запиту громади або ситуативні очікування партнерів.	Вимірюваність, стандартизованість, відповідність вимогам розкриття та зовнішньої перевірки.	Допустимість рішення, реальний вплив, доказовість наслідків, контекст ризику та легітимність очікувань стейкхолдерів.

Продовження таблиці 1

Очікуваний результат	Точковий іміджевий ефект і локальне соціальне значення окремих ініціатив.	Прозорість даних, формальна зіставність і підготовленість до аудиту або запиту інвестора.	Довіра, стійкість, відповідальна конкурентоспроможність і здатність системи до оновлення.
----------------------	---	---	---

Джерело: складено автором на основі [4; 6; 12]

Запропонована вище система не заперечує значення ESG-звітності, міжнародних стандартів або цифрових інструментів моніторингу, однак змінює їх місце у загальній архітектурі управління. Вони мають виконувати не роль заміни відповідальності, а роль інформаційно-аналітичної та контрольної основи, яка підтверджує, що підприємство не лише проголошує цінності, а й вбудовує їх у власні рішення. Саме тому етико-орієнтована КСВ починається не з підготовки звіту, а з визначення меж допустимості управлінських альтернатив, виявлення впливів на стейкхолдерів, формалізації відповідальних осіб і створення механізму адаптивного перегляду рішень.

Нормативно-методичним ядром запропонованої системи є сукупність принципів, які повинні функціонувати як операційні правила менеджменту, а не як загальні ціннісні гасла. Їхня роль полягає у тому, щоб перетворити етику на практичний фільтр стратегічного вибору, структурування процесів і контролю результативності (табл. 2).

Таблиця 2

Принципи формування етико-орієнтованої системи управління КСВ підприємства

Принцип	Зміст принципу	Управлінське значення
Етична пріоритетність	Рішення перевіряються за впливом на людину, громаду, партнерів, права працівників, безпеку і довкілля.	Відсікає прибуткові, але неприйнятні альтернативи та задає межі допустимості управлінського вибору.
Відповідальність	Визначаються суб'єкти прийняття, виконання, контролю і коригування рішень.	Закріплює КСВ у ролях, повноваженнях, процедурах і каналах ескалації.
Адаптивність	Система змінюється відповідно до безпекових, кадрових, ринкових, ресурсних і регуляторних змін.	Підтримує працездатність КСВ у кризових умовах і запобігає застигlosti політик.
Залучення стейкхолдерів	Очікування груп впливу розглядаються як дані для управління, а не лише як комунікаційний фон.	Зменшує конфлікти, підвищує легітимність рішень і дозволяє раніше виявляти соціальні ризики.
Контекстуальність	Модель налаштовується до галузі, регіону, масштабу, ресурсів і євроінтеграційних вимог.	Робить систему придатною для українських умов і різних типів підприємств.
Інтегрованість	КСВ пов'язується зі стратегією, HR, фінансами, закупівлями, виробництвом, комплаєнсом і комунікаціями.	Переводить відповідальність із периферійних активностей у загальний менеджмент.
Прозорість	Відкритими є критерії, процедури, канали скарг, рішення і межі відповідальності.	Підтримує довіру, зменшує простір для формальності та посилює підзвітність.
Доказовість	Результати підтверджуються даними, КРІ, аудитом, документами й аналізом інцидентів.	Дає змогу перевірити реальний вплив, а не лише наявність політик.
Рефлексивність	Система навчається на інцидентах, скаргах, аудитах, змінах контексту та відхиленнях від планових результатів.	Перетворює контроль на постійне вдосконалення та оновлення управлінських практик.

Джерело: складено автором на основі [12–15]

Управлінська інтерпретація наведених вище принципів полягає в тому, що кожний із них повинен мати процедурний еквівалент. Етична пріоритетність потребує етичного скринінгу рішень; відповідальність – матриці ролей, повноважень і каналів ескалації; адаптивність – регулярного перегляду контекстної карти; залучення стейкхолдерів – визначених каналів зворотного зв'язку, порядку розгляду звернень і врахування очікувань стейкхолдерів у процесі прийняття рішень; доказовість – системи КРІ, журналів управлінських рішень і внутрішнього аудиту. Без такого процедурного перекладу принципи залишаються деклараціями, а не елементами менеджменту.

Структурно-функціональна модель етико-орієнтованої системи управління КСВ має відображати не лише перелік напрямів відповідальності, а й логіку руху управлінського імпульсу від зовнішнього контексту та етичного ядра до конкретних процесів, ресурсів, контролю і коригування. У запропонованій

нижче моделі виділено дев'ять взаємопов'язаних блоків: ціннісно-етичний, контекстуальний, стратегічний, стейкхолдерський, організаційно-функціональний, процесний, ресурсний, контрольно-оцінювальний та адаптивний (рис. 1).

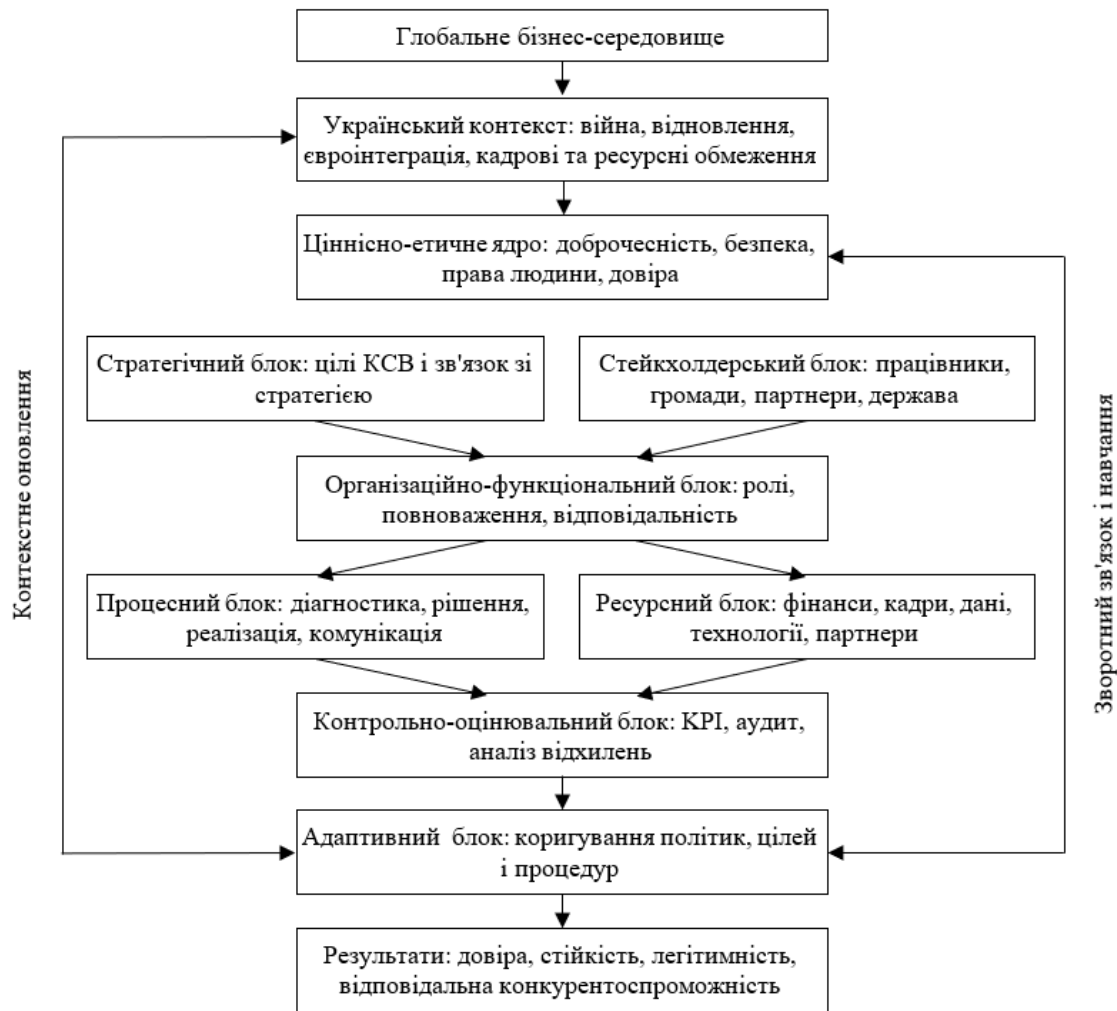


Рис. 1. Адаптивна модель етико-орієнтованого управління КСВ підприємства
Джерело: сформовано автором

Ціннісно-етичний блок виконує функцію ядра системи, оскільки саме він визначає межі допустимих рішень, формує корпоративні принципи доброчесності, недискримінації, поваги до людини та неприйнятності корупції. Контекстуальний блок забезпечує зв'язок системи з реальним середовищем, у якому підприємство працює: війною, енергетичними ризиками, регуляторними змінами, галузевою специфікою, кадровими обмеженнями та очікуваннями міжнародних партнерів. Стратегічний блок переводить цінності та контекстні вимоги у цілі КСВ, пріоритети, програми та бюджети, що мають бути не окремим додатком, а частиною загальної корпоративної стратегії.

Блок залучення стейкхолдерів у моделі не зводиться до інформування про вже ухвалені рішення, а функціонує як канал отримання даних, значущих для управління: очікувань, залежностей, вразливостей і можливих конфліктів інтересів. Організаційно-функціональний блок закріплює відповідальність за КСВ не лише за одним профільним підрозділом, а за всіма ключовими функціями: HR, закупівлями, фінансами, виробництвом, охороною праці, комплаєнсом і комунікаціями. Процесний блок забезпечує щоденне функціонування системи через діагностику, планування, прийняття рішень, реалізацію, контроль і коригування. Ресурсний блок робить КСВ здійсненою, адже без бюджету, даних, компетентностей, часу менеджерів і партнерських ресурсів навіть найкраща стратегія залишається формальною. Контрольно-оцінювальний блок перетворює відповідальність на вимірювану управлінську категорію, а адаптивний блок забезпечує повернення результатів контролю у перегляд політик, процедур і цілей.

Для практичної реалізації моделі потрібен процесний механізм, який визначає послідовність

переходу підприємства від етичної діагностики до конкретних управлінських дій. Такий механізм має бути циклічним, оскільки він не завершується підготовкою звіту або разовим оцінюванням результатів, а забезпечує використання отриманих контрольних даних для подальшого уточнення цілей, процедур, показників результативності, ресурсів і відповідальних суб'єктів (табл. 3).

Таблиця 3

Механізм управління КСВ у межах етико-орієнтованої системи

Етап механізму	Зміст управлінських дій	Відповідальні суб'єкти	Практичний результат
Етична діагностика	Виявлення розривів між проголошеними цінностями та реальною практикою у праці, закупівлях, безпеці, взаємодії з партнерами та громадами.	Топменеджмент, комплаєнс, HR, внутрішній аудит.	Карта етичних ризиків і проблемних зон відповідальності.
Контекстний аналіз	Оцінювання безпекових, галузевих, регіональних, ресурсних, кадрових, регуляторних і ринкових чинників.	Стратегічний офіс, ризик-менеджмент, керівники функцій.	Контекстний профіль підприємства і перелік обмежень для КСВ-рішень.
Ідентифікація та аналіз стейкхолдерів	Ідентифікація груп впливу, їх очікувань, вразливості, легітимності вимог і рівня залежності від підприємства.	Координатор КСВ, HR, комунікації, закупівлі, функція взаємодії з громадами.	Матриця стейкхолдерів і канали взаємодії.
Визначення КСВ-пріоритетів	Ранжування тем за серйозністю впливу, ймовірністю, нормативною значущістю, очікуваннями стейкхолдерів і ресурсною здійсненністю.	Керівництво, фінанси, функціональні директори.	Обмежений перелік пріоритетів, пов'язаних зі стратегією підприємства.
Формування управлінських рішень	Розроблення альтернатив, етичний скринінг, аналіз управлінських компромісів, оцінювання наслідків і вибір допустимого варіанта.	Топменеджмент, власники процесів, юридична функція, комплаєнс.	Рішення, яке має економічне обґрунтування і пройшло етичну перевірку.
Організаційне закріплення	Встановлення відповідальних осіб, повноважень, строків, ресурсів, контрольних точок і каналів ескалації.	Генеральний директор, HR, керівники підрозділів, координатор КСВ.	Матриця розподілу ролей і відповідальності, посадові обов'язки, регламенти та бюджети.
Реалізація практик	Упровадження дій щодо персоналу, безпеки, громад, постачальників, довкілля, антикорупції та комунікацій.	Власники процесів, лінійні керівники, функціональні служби.	Створення вимірюваного соціального, управлінського та економічного результату.
Контроль і оцінювання	Моніторинг KPI, аналіз відхилень, внутрішній аудит, оцінка скарг, інцидентів і повторюваних ризиків.	Внутрішній аудит, контролінг, комплаєнс, координатор КСВ.	Доказова база результативності та підстави для коригування.
Адаптивне коригування	Перегляд політик, процедур, ресурсів, KPI, пріоритетів і відповідальних осіб на основі нових даних.	Керівництво, комітет КСВ, ризик-менеджмент.	Оновлена система, здатна реагувати на зміну контексту.

Джерело: складено автором на основі [14–16]

Для того, щоб запропонована контекстуально-адаптивна модель могла використовуватися не лише як концептуальна схема, а й як прикладний інструмент управлінської діагностики, доцільно доповнити її кількісним показником – інтегральним індексом етико-управлінської зрілості системи КСВ. Необхідність такого індексу зумовлена тим, що в практиці підприємств формальна наявність кодексу етики, положення про КСВ, карти стейкхолдерів або внутрішніх регламентів ще не свідчить про реальну зрілість системи. Управлінське оцінювання має враховувати не тільки документальну оформленість відповідного блоку, а й фактичну результативність його функціонування та здатність оновлюватися після зміни зовнішнього середовища, внутрішніх аудитів, інцидентів, скарг або появи нових очікувань стейкхолдерів.

У межах запропонованого вище підходу кожний із дев'яти блоків моделі – ціннісно-етичний, контекстуальний, стратегічний, стейкхолдерський, організаційно-функціональний, процесний, ресурсний, контрольно-оцінювальний та адаптивний – доцільно оцінювати за трьома вимірами: процесною повнотою, результативністю та адаптивністю. Узагальнено цей підхід можна подати так:

$$I_{EMM} = \sum_{(i=1)}^9 w_i (\alpha P_i + \beta R_i + \gamma A_i) \quad (1)$$

за умов:

$$\sum_{(i=1)}^9 w_i = 1; \alpha + \beta + \gamma = 1; 0 \leq P_i, R_i, A_i \leq 1,$$

де:

I_{EMM} – інтегральний індекс етико-управлінської зрілості системи КСВ (ethical management maturity index);

w_i – ваговий коефіцієнт i -го блоку моделі, що відображає його відносну значущість з урахуванням галузевої специфіки, масштабу підприємства, рівня ризику та характеру взаємодії зі стейкхолдерами;

P_i – оцінка процесної повноти i -го блоку;

R_i – оцінка результативності i -го блоку;

A_i – оцінка адаптивності i -го блоку;

α, β, γ – вагові коефіцієнти трьох вимірів оцінювання: процесної повноти, результативності та адаптивності.

Наведені умови означають, що сума вагових коефіцієнтів дев'яти блоків моделі дорівнює одиниці, сума вагових коефіцієнтів трьох вимірів оцінювання також дорівнює одиниці, а всі часткові оцінки нормуються в межах від 0 до 1.

Показник P_i характеризує процесну повноту блоку, тобто ступінь його інституціоналізації в системі управління підприємством. Йдеться не лише про наявність певного документа, а про сформованість управлінської архітектури: затверджених політик і процедур, визначених відповідальних осіб, розподілених повноважень, контрольних точок, каналів комунікації та механізмів внутрішнього узгодження. Показник R_i відображає результативність блоку, тобто те, чи забезпечує він фактичний управлінський ефект і чи приводять організаційні передумови до реальних змін у поведінці підприємства. Показник A_i характеризує адаптивність блоку, тобто його здатність до перегляду і вдосконалення у відповідь на нові ризики, управлінські помилки, результати аудитів, звернення працівників, зміну регуляторного поля або трансформацію зовнішнього контексту (табл. 4).

Таблиця 4

Операціоналізація оцінювання часткових показників індексу етико-управлінської зрілості

Рівень оцінки	Процесна повнота	Результативність	Адаптивність
0,00	Блок фактично відсутній або представлений лише формальним декларуванням відповідного напрямку без документального закріплення, визначених процедур і відповідальних осіб.	Результати не фіксуються, КРІ відсутні, вплив на управлінські рішення не простежується.	Перегляд політик і процедур не здійснюється навіть після інцидентів або скарг.
0,25	Є окремі документи або практики, але вони не пов'язані зі стратегією, ролями та контрольними точками.	Ефект проявляється ситуативно, дані неповні, повторювані відхилення не аналізуються системно.	Оновлення відбувається нерегулярно і переважно як реакція на зовнішній тиск.
0,50	Блок частково формалізований, відповідальні особи визначені, але зв'язок із процесами та ресурсами неповний.	Є базові КРІ або звіти, однак вони не завжди впливають на рішення та коригувальні дії.	Система переглядається періодично, але без сталої процедури навчання на інцидентах.
0,75	Блок інтегрований у процеси, має політики, ролі, контрольні точки та регулярне документування.	Результати підтверджуються даними, більшість відхилень усувається, КРІ використовуються в управлінні.	Оновлення здійснюється на основі аудитів, скарг, зміни контексту та аналізу причин відхилень.
1,00	Блок повністю вбудований у систему менеджменту, пов'язаний зі стратегією, бюджетами, розподілом ролей і відповідальності та внутрішнім контролем.	Результативність стабільно підтверджується даними, аудитом і позитивною динамікою показників.	Адаптація є постійним циклом удосконалення, а нові ризики швидко перетворюються на оновлені процедури.

Джерело: складено автором

Вагові коефіцієнти w_i доцільно визначати одним із двох способів. Якщо індекс використовується для універсальної порівняльної діагностики без урахування галузевої специфіки, доцільним є рівномірне зважування, за якого кожний із дев'яти блоків моделі має однакову значущість, тобто $w_i = \frac{1}{9}$. Однак, для прикладного оцінювання підприємств різних галузей більш обґрунтованим є експертно-аналітичний спосіб визначення вагових коефіцієнтів, оскільки значущість окремих блоків системи КСВ залежить від профілю ризиків, масштабу підприємства, характеру його взаємодії зі стейкхолдерами, рівня регуляторного тиску та безпекових умов діяльності.

Експертне визначення вагових коефіцієнтів доцільно здійснювати у кілька послідовних етапів.

Спочатку формується група експертів, до якої доцільно включати представників керівництва, відповідальних осіб за напрями КСВ та ESG, фахівців із комплаєнсу, ризик-менеджменту, HR, внутрішнього аудиту, а також галузевих експертів. Далі кожен експерт оцінює значущість дев'яти блоків моделі за уніфікованою шкалою, наприклад від 1 до 5, з урахуванням таких критеріїв, як вплив блоку на безперервність діяльності, соціальні та етичні ризики, довіру стейкхолдерів, відповідність регуляторним вимогам і здатність підприємства до адаптації. Після цього індивідуальні оцінки усереднюються, а отримані середні значення нормуються так, щоб сума вагових коефіцієнтів усіх блоків дорівнювала одиниці:

$$w_i = \frac{\bar{s}_i}{\sum_{i=1}^9 \bar{s}_i} \quad (2)$$

де $\bar{s}_i$ – середня експертна оцінка значущості i -го блоку моделі.

За потреби, узгодженість експертних оцінок може перевірятися через аналіз розкиду відповідей або повторне обговорення тих блоків, щодо яких спостерігаються найбільші розбіжності. Такий підхід не усуває повністю елемент експертного судження, однак робить процедуру визначення вагових коефіцієнтів прозорою, відтворюваною та придатною для адаптації до різних галузевих умов. Статистичне визначення вагових коефіцієнтів доцільне на наступних етапах дослідження, після накопичення достатнього масиву емпіричних даних щодо зв'язку окремих блоків моделі з результативністю КСВ, рівнем ризиків, якістю внутрішнього контролю або показниками довіри стейкхолдерів.

Коефіцієнти α , β і γ , які відображають значущість трьох вимірів оцінювання – процесної повноти, результативності та адаптивності, – також можуть визначатися рівномірно або експертно. У базовому варіанті може застосовуватися рівномірне зважування: $\alpha = \beta = \gamma = 0,333$. Для прикладного аналізу доцільним є варіант із підвищеною значущістю результативності, наприклад: $\alpha = 0,30$; $\beta = 0,40$; $\gamma = 0,30$. Такий підхід обґрунтовується тим, що для управління КСВ важливо не лише мати формалізовані процедури, а й досягати вимірюваних результатів та підтримувати здатність системи до оновлення.

Для інтерпретації результатів розрахунку доцільно використовувати таку шкалу: 0,00–0,25 – низький рівень етико-управлінської зрілості; 0,26–0,50 – базовий рівень; 0,51–0,75 – достатній рівень; 0,76–1,00 – високий рівень. Така шкала створює підґрунтя не лише для разової діагностики, а й для моніторингу динаміки розвитку системи КСВ, порівняння окремих підприємств або структурних підрозділів та виявлення тих блоків моделі, які потребують першочергового управлінського посилення.

Для демонстраційного використання індексу підприємство може спочатку розрахувати середньозважені значення трьох вимірів:

$$\bar{P} = \sum_{i=1}^9 w_i P_i, \quad \bar{R} = \sum_{i=1}^9 w_i R_i, \quad \bar{A} = \sum_{i=1}^9 w_i A_i \quad (3)$$

Якщо за результатами експертного аудиту умовного промислового підприємства $\bar{P} = 0,68$, $\bar{R} = 0,52$, $\bar{A} = 0,44$, а коефіцієнти вимірів становлять $\alpha = 0,30$; $\beta = 0,40$; $\gamma = 0,30$, то:

$$I_{EMM} = 0,30 \times 0,68 + 0,40 \times 0,52 + 0,30 \times 0,44 = 0,544$$

Отримане значення відповідає достатньому рівню етико-управлінської зрілості, однак близькість результату до нижньої межі цього інтервалу свідчить про нестійкість системи: вона вже має процесну основу, проте її результативність і здатність до адаптації потребують подальшого посилення.

Український контекст вимагає не універсального шаблону, а масштабованої моделі зі сталим методичним ядром і змінними галузевими налаштуваннями. Наприклад, для аграрного підприємства критичними є простежуваність ланцюгів постачання, безпека працівників і взаємодія з громадами; для енергетичного – безперервність послуг, захист персоналу й відповідальне відновлення інфраструктури; для IT-компанії – права працівників, кібербезпека, доброчесність контрактів і робота з міжнародними замовниками (табл. 5).

Таблиця 5

**Галузева конкретизація етико-орієнтованої моделі КСВ підприємств України
в умовах дії режиму воєнного стану**

Тип підприємства	Домінантні контекстні ризики	Пріоритети етико-орієнтованої КСВ	Приклади управлінських індикаторів
Агропромислові підприємства	Мінна небезпека, логістичні обмеження, доступ до земельних ресурсів, експортні вимоги, взаємодія з громадами.	Безпека працівників, простежуваність продукції, підтримка громад, відповідальні закупівлі, екологічне землекористування.	Частка критичних постачальників, щодо яких проведено належну перевірку; кількість зафіксованих порушень вимог безпеки працівників; рівень виконання соціальних програм для територіальних громад.
Енергетичні підприємства	Руйнування інфраструктури, дефіцит обладнання, ризики для персоналу, залежність громад від послуг.	Безперервність енергопостачання, захист працівників, прозорість відновлення, пріоритезація критичних споживачів.	Час відновлення після інциденту; частка об'єктів із планами безперервності; частота оновлення карт ризику.
Промислові та металургійні підприємства	Пошкодження активів, енергозалежність, травматизм, екологічні ризики, дефіцит кадрів.	Охорона праці, енергоефективність, реінтеграція ветеранів, чесні трудові практики, контроль підрядників.	Рівень виробничого травматизму; частка працівників, охоплених навчанням з охорони праці та безпеки; частка коригувальних і запобіжних дій, виконаних у встановлені строки.
Логістичні та торговельні підприємства	Переривання маршрутів, безпекові ризики, якість сервісу, робота з клієнтами в кризових умовах.	Доступність послуг, чесні комерційні практики, безпека персоналу, етична робота з клієнтськими даними.	Середній строк розгляду скарг; частка відділень із безпековими протоколами; індекс довіри клієнтів.
ІТ-компанії та сервісний бізнес	Кіберризики, релокація команд, залежність від міжнародних контрактів, емоційне вигорання персоналу.	Права працівників, недискримінація, доброчесність контрактів, захист даних, підтримка ментального здоров'я.	Частка контрактів з етичними умовами; плинність персоналу; охоплення програмами підтримки працівників.
Малі та середні підприємства	Обмежені ресурси, слабка формалізація процесів, залежність від власника, локальні ризики.	Базова формалізація етичних правил, прозорі трудові практики, відповідальні закупівлі та системна взаємодія з місцевою громадою.	Наявність базового кодексу; частка ключових рішень із письмовим обґрунтуванням; кількість розглянутих звернень.

Джерело: складено автором з урахуванням [16–21]

Запропонована вище галузева адаптація демонструє, що однакова етична логіка може мати різні управлінські конфігурації залежно від типу підприємства. Це особливо важливо в умовах України, де кадровий дефіцит, за оцінками бізнес-об'єднань, став однією з ключових проблем роботодавців, а реінтеграція ветеранів, підтримка мобілізованих працівників, безпека робочих місць і розвиток людського капіталу поступово перетворюються на центральні елементи корпоративної відповідальності [19; 20]. Додатково система має враховувати гуманітарний контекст: мільйони українців залишаються біженцями або внутрішньо переміщеними особами, що безпосередньо впливає на доступність кадрів, соціальні очікування громад і відповідальність роботодавців за інклюзивні умови праці [21].

Окремої уваги потребує питання зв'язку між етико-орієнтованою КСВ та європейською регуляторною рамкою. Директива ЄС щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку посилює вимоги до якості, повноти та зіставності нефінансової інформації, яку підприємства подають у звітах зі сталого розвитку [18]. Водночас Директива ЄС про корпоративну належну перевірку у сфері сталості (CSDDD) встановлює обов'язок ідентифікувати, запобігати, припиняти, пом'якшувати та обліковувати фактичні й потенційні негативні впливи на права людини та довкілля у власних операціях, дочірніх структурах і ланцюгах діяльності [23]. Для українських підприємств, які прагнуть зберігати або розширювати доступ до європейських ринків, це означає, що управлінська система КСВ має бути здатною не лише звітувати про наслідки, а й демонструвати, як саме рішення проходили етичну, стейкхолдерську і контекстну перевірку.

Висновки. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що для підприємств України корпоративна соціальна відповідальність набуває управлінської повноцінності лише тоді, коли перестає бути сукупністю благодійних, репутаційних або звітних активностей і трансформується у цілісну етико-орієнтовану систему менеджменту. В умовах дії правового режиму воєнного стану, відновлення, поглиблення європейської інтеграції, кадрового дефіциту та зростання вимог до доброчесності підприємство потребує такої моделі КСВ, яка одночасно враховує як міжнародні підходи

відповідального ведення бізнесу, так і специфіку українського контексту.

Запропонована контекстуально-адаптивна структурно-функціональна модель поєднує ціннісно-етичний, контекстуальний, стратегічний, стейкхолдерський, організаційно-функціональний, процесний, ресурсний, контрольно-оцінювальний та адаптивний блоки. Її головна відмінність полягає у тому, що етика виконує не допоміжну, а системоутворювальну функцію: вона визначає межі допустимості рішень, впливає на пріоритети, розподіл повноважень, побудову процедур, формування КРІ, контроль результатів і адаптивне коригування. Така побудова дозволяє зменшити декларативність, фрагментарність і недостатню контекстну чутливість, які часто знижують ефективність традиційних підходів до КСВ.

Практична цінність результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованої моделі як основи для внутрішнього аудиту КСВ, розроблення політик відповідального управління, ідентифікації та групування стейкхолдерів, організації етичного скринінгу управлінських рішень, формування КРІ та оцінювання зрілості системи. Запропонований інтегральний індекс етико-управлінської зрілості не дозволяє ототожнювати відповідальність із формальною наявністю документів, оскільки поєднує процесну повноту, результативність і адаптивність кожного блоку. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з емпіричною апробацією індексу на підприємствах різних галузей, статистичною перевіркою зв'язку між блоками моделі та результативністю КСВ, уточненням галузевої значущості елементів моделі, а також порівнянням підприємств різного масштабу за рівнем інтегрованості КСВ у систему їхнього менеджменту.

Література

1. Bowen H. R. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Brothers, 1953. 276 p.
2. Davis K. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*. 1960. Vol. 2, No. 3. P. 70–76.
3. McGuire J. W. *Business and Society*. New York: McGraw-Hill, 1963. 312 p.
4. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, Issue 4. P. 39–48. URL: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G) (дата звернення: 10.03.2026).
5. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman, 1984. 276 p.
6. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84, № 12. P. 78–92.
7. Aguinis H., Glavas A. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*. 2012. Vol. 38, No. 4. P. 932–968. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206311436079> (дата звернення: 10.03.2026).
8. Donaldson T., Preston L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, No. 1. P. 65–91.
9. Clarkson M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, No. 1. P. 92–117.
10. Wood D. J. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16, No. 4. P. 691–718.
11. Matten D., Moon J. “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*. 2008. Vol. 33, No. 2. P. 404–424.
12. ISO. ISO 26000 – Social responsibility. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (дата звернення: 10.03.2026).
13. United Nations Global Compact. The Ten Principles of the UN Global Compact. URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (дата звернення: 10.03.2026).
14. OHCHR. Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework. URL: https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf (дата звернення: 10.03.2026).
15. OECD. *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_81f92357-en.html (дата звернення: 10.03.2026).
16. UNDP Ukraine. *Responsible Business Conduct During War in Ukraine: Context Assessment Study*. 2023. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/responsible-business-conduct-during-war-ukraine-context-assessment-study> (дата звернення: 10.03.2026).
17. World Bank. *Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released*. 2026.

URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 10.03.2026).

18. OECD. OECD Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/05/oecd-integrity-and-anti-corruption-review-of-ukraine_4d9e5ab7.html (дата звернення: 10.03.2026).

19. European Business Association. Three quarters of employers are experiencing staff shortages in Ukraine. 2024. URL: <https://eba.com.ua/en/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini> (дата звернення: 10.03.2026).

20. Ministry of Economy of Ukraine. Human Capital Resilience Charter. 2025. URL: https://charter.me.gov.ua/media/Human%20Capital%20Resilience%20Charter_250701_132205.pdf (дата звернення: 10.03.2026).

21. UNHCR. Ukraine Situation: UNHCR's 2026 plans and financial requirements. URL: <https://data.unhcr.org/en/documents/download/120716> (дата звернення: 10.03.2026).

22. European Commission. Corporate sustainability reporting. URL: https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (дата звернення: 10.03.2026).

23. European Commission. Corporate sustainability due diligence. URL: https://commission.europa.eu/topics/business-and-industry/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en (дата звернення: 10.03.2026).

References

1. Bowen H. R. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Brothers, 1953. 276 p.
2. Davis K. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*. 1960. Vol. 2, No. 3. P. 70–76.
3. McGuire J. W. *Business and Society*. New York: McGraw-Hill, 1963. 312 p.
4. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, Issue 4. P. 39–48. URL: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G) (accessed: 10 March 2026).
5. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984. 276 p.
6. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84, No. 12. P. 78–92.
7. Aguinis H., Glavas A. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*. 2012. Vol. 38, No. 4. P. 932–968. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206311436079> (accessed: 10 March 2026).
8. Donaldson T., Preston L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, No. 1. P. 65–91.
9. Clarkson M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, No. 1. P. 92–117.
10. Wood D. J. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16, No. 4. P. 691–718.
11. Matten D., Moon J. “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*. 2008. Vol. 33, No. 2. P. 404–424.
12. ISO. ISO 26000 – Social responsibility. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (accessed: 10 March 2026).
13. United Nations Global Compact. The Ten Principles of the UN Global Compact. URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (accessed: 10 March 2026).
14. OHCHR. Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework. URL: https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf (accessed: 10 March 2026).
15. OECD. *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_81f92357-en.html (accessed: 10 March 2026).
16. UNDP Ukraine. *Responsible Business Conduct During War in Ukraine: Context Assessment Study*. 2023. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/responsible-business-conduct-during-war-ukraine-context-assessment-study> (accessed: 10 March 2026).
17. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. 2026.

URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (accessed: 10 March 2026).

18. OECD. *OECD Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine*. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/05/oecd-integrity-and-anti-corruption-review-of-ukraine_4d9e5ab7.html (accessed: 10 March 2026).

19. European Business Association. Three quarters of employers are experiencing staff shortages in Ukraine. 2024. URL: <https://eba.com.ua/en/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini> (accessed: 10 March 2026).

20. Ministry of Economy of Ukraine. *Human Capital Resilience Charter*. 2025. URL: https://charter.me.gov.ua/media/Human%20Capital%20Resilience%20Charter_250701_132205.pdf (accessed: 10 March 2026).

21. UNHCR. *Ukraine Situation: UNHCR's 2026 Plans and Financial Requirements*. URL: <https://data.unhcr.org/en/documents/download/120716> (accessed: 10 March 2026).

22. European Commission. Corporate sustainability reporting. URL: https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (accessed: 10 March 2026).

23. European Commission. Corporate sustainability due diligence. URL: https://commission.europa.eu/topics/business-and-industry/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en (accessed: 10 March 2026).

Отримано: 14.03.2026

Прийнято до публікації: 14.04.2026

Опубліковано: 15.04.2026