

РОЗДІЛ «Економіка»

УДК 005.35:330.342:174(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-5\(22\)-2142-2159](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-5(22)-2142-2159)

Бела Олександр Олександрович аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та HR-технологій, Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків, <https://orcid.org/0009-0007-6056-9089>

ЩОДО ПАРАДИГМИ СИСТЕМНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Анотація. У статті обґрунтовано концептуальні засади нової парадигми системної відповідальності в умовах полісистемної кризи, війни та завдань повоєнного відновлення України. Доведено, що сучасне середовище потребує переходу від парадигми економічного детермінізму до соціокультурної парадигми, де соціально-економічна система (СЕС) розглядається як духовно-матеріальна єдність, а її характер визначається якістю духовно-моральної культури.

Розкрито сутність трьох секторів національної СЕС та їх цілі. Особливу увагу приділено сектору соціально-солідарної економіки (ССЕ) як інноваційному інструменту вирішення гострих соціальних проблем. На основі аналізу досвіду ЄС та рекомендацій ОЕСР визначено ССЕ як модель, що базується на пріоритеті людей над капіталом, демократичному управлінні та реінвестуванні прибутку в соціальні місії. Обґрунтовано, що для України розвиток ССЕ є стратегічним шляхом до солідаризації суспільства та інтеграції неформальної економіки.

Сформульовано ключові принципи нової парадигми: наскрізний характер відповідальності, культура доброчесності як інтегруюча основа, підвищення якості національних еліт та розвиток морального лідерства, формування нових інституцій (спільнот, екосистем), створення бізнесом соціальної цінності. Визначено роль держави як партнера та координатора, що створює стимули для соціальних інновацій та екосистем соціального підприємництва. Визначено функції суб'єктів СЕС у формуванні системної відповідальності. Доведено, що відповідальна поведінка якісних еліт та бізнесу, керована внутрішньою етичною мотивацією лідерів, здатна трансформувати середовище «знизу вгору» – від бізнес-спільнот до національного рівня.



ISSN 3041-1793 Online

Ключові слова: системна відповідальність, соціально-економічна система, соціально-солідарна економіка, культура доброчесності, повоєнна відбудова, соціальна цінність, моральне лідерство, солідарність, соціальне підприємництво.

Bela Oleksandr Oleksandrovych PhD Student of the Department of Management, Public Administration and HR Technologies, Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv, <https://orcid.org/0009-0007-6056-9089>

ON THE PARADIGM OF SYSTEMIC RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS TRANSFORMATION AND POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

Abstract. The article substantiates the conceptual foundations of a new paradigm of systemic responsibility under conditions of a polysystemic crisis, war, and the challenges of Ukraine's post-war recovery. It is proven that the contemporary environment requires a transition from the paradigm of economic determinism to a sociocultural paradigm, in which the socio-economic system (SES) is viewed as a spiritual-material unity, while its nature is determined by the quality of spiritual and moral culture.

The essence of the three sectors of the national SES and their goals are revealed. Particular attention is paid to the sector of the social and solidarity economy (SSE) as an innovative instrument for addressing acute social problems. Based on the analysis of EU experience and OECD recommendations, SSE is defined as a model grounded in the priority of people over capital, democratic governance, and the reinvestment of profits into social missions. It is substantiated that, for Ukraine, the development of SSE constitutes a strategic path toward strengthening social solidarity and integrating the informal economy.

The key principles of the new paradigm are formulated, including the cross-cutting nature of responsibility, a culture of integrity as an integrating foundation, the enhancement of the quality of national elites, and the development of moral leadership, formation of new institutions (communities, ecosystems), creation of social value by business. The role of the state is defined as that of a partner and coordinator that creates incentives for social innovation and ecosystems of social entrepreneurship. The functions of SES subjects in the formation of systemic responsibility are determined. It is proven that responsible quality elites and business behaviour, guided by the internal ethical motivation of leaders, is capable of transforming the environment “from the bottom up” — from business communities to the national level.

Keywords: systemic responsibility, socio-economic system, social and solidarity economy, culture of integrity, post-war reconstruction, social value, moral leadership, solidarity, social entrepreneurship.

Постановка проблеми. Актуальність. Сучасні держави та бізнес існують в складних умовах: полісистемна криза глобальної соціально-економічної системи (СЕС), поступове руйнування існуючих глобальних політичних інститутів та інституцій. До цього останнім часом додалось розгортання воєнних дій на Сході, які викликають низку серйозних небезпек. Для України ці негативні зміни супроводжуються воєнними діями на тлі яких неймовірно зростає купа соціальних проблем, які держава самотійно вирішити не може.

Виживання та поступове відновлення економіки, суспільства, розвиток бізнесу потребує не тільки управлінських та інституційних змін але й формування нового бачення (парадигми) соціальної відповідальності як системної відповідальності: національних еліт, у т.ч. бізнес-еліт, бізнесу, членів суспільства в контексті формату відбудови та особливостей середовища (соціально-економічного, соціокультурного тощо).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виділення невирішених частин загальної проблеми. Вивченню питань особливостей проявів та трансформації *соціально відповідальної поведінки вітчизняного бізнесу* під час війни присвячено досить багато публікацій.

Окремі вчені досліджують *значення держави* у створенні умов розвитку СВБ у воєнний період та у повоєнному відновленні. Так, О.Коваль, зокрема, зазначає, що у сфері сприяння СВБ «держава має чітко артикулювати свої очікування щодо відповідального ведення бізнесу; допомагати суб'єктам господарювання пов'язати свою бізнес-стратегію з відновленням України на засадах сталого розвитку» [1].

Є публікації, в яких *відповідальність розглядається більш широко, системно*. Так, Ю. Коваленко з співавторами вважають, що особливе значення в майбутньому відновленні України матимуть напрацьовані механізми *взаємодії бізнесу, громадськості та держави* [2].

Я. Пушак з співавторами також підкреслюють ключову роль координаційних дій та взаємодії бізнесу, держави та громадянського суспільства, що «дозволить досягти стійких позитивних результатів як для окремих компаній, так і для суспільства в цілому» [3].

Такої ж позиції дотримується С.Некрасова, яка зазначає, що кожен сектор суспільства може зробити свій внесок у цю важливу справу: «*Розвиток КСВ — це не лише завдання для бізнесу чи держави. Це – спільна відповідальність усього суспільства. Лише об'єднавши зусилля, ми зможемо створити середовище, де соціальна відповідальність стане нормою, а не винятком*» [4].



ISSN 3041-1793 Online

Особливості розвитку національних СЕС в умовах трансформації та глобальних викликів розглядають вчені, які досліджують досвід європейський країн щодо формування сектору *соціально-солідарної економіки (ССЕ)*. Тут необхідно виділити як наукові публікації [5-7], так і навчально-методичні [8, 9]. Сектор ССЕ став особливо розвиватись як реакція європейських держав, бізнесу, громадянського суспільства на подолання складних викликів соціально-економічної кризи 2007-2008 рр. та ковід-кризи. Підприємства ССЕ вирішують складні соціальні проблеми, які в умовах трансформації СЕС та полісистемної кризи, держава вирішити не може. *Саме в межах ССЕ створюються соціальні цінності та реалізується розширений формат відповідальності бізнесу, громадянського суспільства, держави.*

Важливо відмітити при цьому, що у провідних розробках щодо розвитку сектору ССЕ в різних європейських країнах [10, 11], відмічається необхідність врахування контексту - особливостей систем права, культури, економіки певних країн, що сформувались історично, *тобто необхідність врахування інституційних та соціокультурних особливостей.*

І розвиток ССЕ, і формування дієвої системної відповідальності в межах національної СЕС також пов'язано із відповідним розумінням цілей СЕС, які по різному формулюються на основі альтернативних парадигм – парадигми економічного детермінізму й лінійного розвитку та соціокультурної парадигми [12,13]. В свою чергу, *вибір певної парадигми впливає на бачення траєкторії розвитку національної СЕС, формування національних стратегій та політик.* Але це, на жаль, не часто усвідомлює більшість вчених.

Тобто, серед вітчизняних фахівців існує розуміння необхідності системного підходу до відповідальності, який охоплює всю національну СЕС, а також необхідність розвитку сектору соціально-солідарної економіки задля відновлення України. Але парадигма системної відповідальності з включенням всіх суб'єктів, в контексті трансформації СЕС й необхідності повоєнної відбудови України та з урахуванням соціокультурної парадигми не сформована.

Тому метою цієї публікації є формулювання концептуальних положень парадигми системної відповідальності з урахуванням соціокультурної парадигми в контексті майбутнього відновлення України.

Виклад основного матеріалу. Соціальна відповідальність в межах парадигми економічного детермінізму та класичної мейнстрим-економіки висловлюється концепцією М. Фрідмана (*відповідальність бізнесу – це отримання прибутку*). Хоча така обмежена відповідальність для підприємств в умовах довготривалої, полісистемної кризи і невизначеності, зростання конкуренції, в короткостроковій перспективі є вигідною, для національної СЕС наслідки її дотримання бізнесом будуть негативними. Особливо це стосується українських реалій, коли суспільство необхідно підтримувати, а країну – відбудовувати.

Стрімке зростання цін, зниження платоспроможності населення, відповідно, зростання соціальних проблем та податкового навантаження на бізнес, стають реальною загрозою для *відповідальної ділової поведінки підприємств*, якщо вона не буде включеною в багаторівневу національну систему.

Багаторівнева дієва система соціальної відповідальності в межах національної СЕС повинна ґрунтуватись на соціокультурній дослідницькій парадигмі. Адже на верхньому рівні структури національної СЕС *знаходиться соціокультурна складова (дух системи), тобто* цінності, норми, зразки поведінки, від яких домінантно залежать зміни в СЕС. В цьому ми будемо спиратись на підхід вітчизняних вчених, Г.Задорожнього, О.Задорожньої, Г.Мельник (підхід тріалектики), В.В. Компанієць (соціокультурна парадигма розвитку СЕС) [12-16], а також концепцію В.Зомбарта щодо структури господарської системи [17].

Національна СЕС для її якісного функціонування та розвитку держави повинна бути спрямованою на реалізацію одночасно усіх цілей СЕС: базової, гуманної, соціальної, екологічної, моральної та суто економічної, як тієї яка забезпечує цілі вищого рівня [15,16]. Цілі СЕС наведено в таблиці 1.

Реалізація цілей національної СЕС забезпечується через діяльність суб'єктів господарювання - фізичних і юридичних осіб або підприємців і підприємств та регулювання з боку держави, у т.ч. національних еліт, цієї діяльності. Якість регулювання діяльності суб'єктів господарювання напряму залежить від якості, в т.ч. відповідальності національних еліт.

Таблиця 1

Стисле визначення системи цілей соціально-економічної системи на рівні національної СЕС відповідно до соціокультурної парадигми

Цілі СЕС	Сутність цілей на рівні національної СЕС
Базова	забезпечення реалізації базових потреб особистості та суспільства, життя та його зростання
Гуманна	забезпечення економічних умов для гармонійного розвитку особистості, накопичення культурного та інтелектуального потенціалу особистості та системи в цілому
Соціальна	забезпечення економічних умов для миру та згоди у суспільстві, справедливості, умов для соціальної рівності, якісного існування суспільства загалом, сприяння діяльному служінню людини суспільству
Екологічна	забезпечення умов та сприяння збереженню та розвитку навколишнього середовища
Економічна	забезпечення покриття витрат (як мінімальна умова існування СЕС), отримання достатнього для сталого розвитку системи доходу (прибутку), забезпечення фінансової стійкості СЕС



ISSN 3041-1793 Online

Цілі СЕС	Сутність цілей на рівні національної СЕС
Вищі цілі СЕС: сотеріологічна та моральна	забезпечення передумов для духовного розвитку особистості та суспільства, морального господарювання

(сформовано на основі [15,16])

Усі суб'єкти господарювання незалежно від галузі, виду діяльності (комерційна, некомерційна) чи розміру:

- функціонують в одному соціокультурному, правовому, соціально-економічному просторі;
- системно пов'язані між собою;
- ведуть економічну діяльність (пряму - основну чи опосередковану, така, що забезпечує основну діяльність), де існують процеси виробництва, розподілу, обміну, споживання, а також людські відносини, які супроводжують ці процеси;
- мають головні цілі, на які спрямована їх діяльність, і які можна поділити на дві групи – отримання фінансової вигоди (максимізація прибутку) та забезпечення життя та розвиток людини, суспільства, природи (базова, гуманна, соціальна, екологічна, моральна цілі).

Двома традиційними секторами національної СЕС є державний та приватний (комерційний).

Державний представлений, відповідно, державними підприємствами, які повинні реалізовувати базову, гуманну, соціальну, екологічну, моральну цілі господарювання, призначенням яких є надання колективних товарів та послуг.

На жаль, в умовах недосконалої системи регулювання СЕС, низької якості еліт, моральної деградації суспільства, некомерційні за своєю природою підприємства (освітні, медичні, культурні), стають комерційними і у прагненні до прибутку можуть проявляти безвідповідальність, особливо в період криз та важких випробувань (війна).

Приватний сектор СЕС – підсистема комерційного бізнесу, підприємництва. Відповідно до своєї природи в ринковій системі, усі некомерційні цілі СЕС (базову, соціальну, гуманну, екологічну, моральну) підприємства приватного сектору кращому разі підпорядковують головній – економічній, а частіше фокусуються лише на економічній, базовій.

Але, в умовах зрілого суспільства та економіки, під тиском держави, етичних лідерів, громадян, споживачів, або етичних переконань власників та менеджменту та відповідних раціональних міркувань, її суб'єкти починають діють відповідально, в тій чи іншій мірі реалізуючі некомерційні цілі. Це

відбувається в умовах трансформації національних СЕС (в західному суспільстві – це два періоди, перший з 60-70-х р. ХХ ст., другий – з 90-х р. ХХ ст.) і переході їх від класичної мейнстрим-економіки до так званих економічних моделей «корпоративної соціальної відповідальності» та «економіки сталого розвитку» (характеристику моделей наведено в [9, с.6-12]).

Економічна модель «Корпоративна соціальна відповідальність» виникає у приватному секторі національної СЕС, коли у ньому формується критична маса компаній, які в процесі економічної діяльності добровільно переходять від філантропії до значних зобов'язань щодо розвитку соціальних аспектів та збереження навколишнього середовища [9].

Економічна модель «сталого розвитку» виникає у приватному секторі національної СЕС, коли у ньому формується критична маса компаній, які в своїй діяльності переходять до стандартів відповідальної ділової поведінки.

Якщо ж зовнішні умови існування підприємств комерційного сектору значно погіршуються (це може бути соціально-економічна криза, пандемії, загострення конкуренції або воєнні дії, з відповідним наслідками тощо), в суспільстві відбуваються деградаційні процеси, знижується якість національних еліт, відповідальна поведінка підприємств стає під загрозою (повернення до гірших зразків моделі мейнстрим-економіки).

Але існує ще одна економічна модель і відповідний сектор національної СЕС. В останні роки в складі СЕС провідних країн Європи, як реакція підприємців, суспільства й держав на складні виклики ХХІ століття (світова криза 2007-2008 рр. та ковід-криза), став особливо активно розвиватись третій сектор - сектор соціальної солідарної економіки (ССЕ).

Децю зупинимось на характеристиках цього сектору.

Перший міжнародний стандарт у галузі ССЕ - «Рекомендація щодо соціальної та солідарної економіки та соціальних інновацій» була прийнята Радою ОЕСР на рівні міністрів 10 червня 2022 року за пропозицією Комітету з питань місцевої зайнятості та економічного розвитку (LEED DC). Рекомендація надає тим, хто є причетним до ССЕ, міжнародно узгоджену політичну основу для сприяння розвитку соціальної економіки та соціальних інновацій і забезпечення їхнього постійного розширення.

Згідно з цією рекомендацією [10]:

- «Соціальна економіка, яку в деяких країнах також називають економікою солідарності та/або соціальною та солідарною економікою, складається з набору організацій, таких як асоціації, кооперативи, взаємні організації, фонди та, останнім часом, соціальні підприємства. У деяких випадках, окрім некомерційних організацій, частиною соціальної економіки є громадські, низові та спонтанні ініціативи, причому останню групу часто називають економікою солідарності. Діяльність цих організацій зазвичай



ISSN 3041-1793 Online

зумовлена суспільними цілями, цінностями солідарності, пріоритетом людей над капіталом та, в більшості випадків, демократичним та партисипативним управлінням».

- «Відмінною рисою соціальної економіки є те, що вона: зосереджена на економічних практиках, що відповідають суспільним (тобто соціальним та/або екологічним) потребам; організовує економічну діяльність, спираючись на місцеві (національні) основи; та працює у тісній співпраці з іншими відповідними зацікавленими сторонами, наприклад, органами державної влади, науковими колами, громадянами, громадянським суспільством, бізнес-спільнотою».

Соціальна економіка пропонує інноваційний підхід до вирішення соціально-економічних проблем, а також сприяє більш орієнтованим на людей підходам до різних трансформацій. В межах неї створюються нові робочі місця (6,3% зайнятості в ЄС) [11]. Її розвиток сприяє інклюзивному управлінню через участь у ньому усіх зацікавлених сторін. Бізнес, що працює в її межах реінвестує частину прибутку в соціальні місії та місцеві громади.

ССЕ включає широкий спектр організацій, соціальних місій та правових форм, які діють в різних економічних та соціальних секторах (сільське господарство, харчова промисловість, роздрібна торгівля, банківська справа, страхування, енергетика, житло, освіта, охорона здоров'я та догляд) та генерує обіг понад 912 мільярдів євро в ЄС [11]. У багатьох країнах суб'єкти соціальної економіки доповнюють державні послуги та пропонують рішення для задоволення потреб місцевих громад. Їхнє різноманіття впливає на розвиток інституційних рамок та політики, що підтримують соціальну економіку.

ССЕ дедалі більше визнається рушійною силою інклюзивного зростання, ефективної зайнятості та стійких громад. Учасники соціальної економіки надають пріоритет соціальній цінності поряд з економічною діяльністю та відіграють важливу роль у наданні необхідних послуг і підвищенні добробуту окремих осіб і громад [11].

Економічні основи моделі ССЕ ґрунтуються на пріоритеті соціальних цілей над прибутком, основою господарської системи є солідаризм, колективна власність, демократичне управління та справедливий розподіл ресурсів. Як зазначають О. Мотузенко та В. Бондаренко, ССЕ інтегрує неформальний сектор, кооперативи та соціальні підприємства, створюючи стійкість через взаємодопомогу та інновації [9, с.3].

Для України розвиток ССЕ є однією із головних умов рішення складних соціальних проблем суспільства, створення соціальних цінностей. Водночас, розвиток цього сектору означатиме перехід до нової моделі відповідальності в контексті відбудови, адже сприятиме солідаризації суспільства, стратегічній спрямованості бізнесу на створення соціальних цінностей.

Також актуальною для повоєнної відбудови України є проблема включення неформальної економіки в офіційний сектор. Її можливо вирішення через розвиток ССЕ. Адже організації ССЕ зазвичай сприяють доступу своїх членів до навчання, формальної роботи, власності, інформації та справедливого розподілу вигод для них, сприяють колективному підприємництву. Розвиток екосистем соціального підприємництва, соціальних інновацій та інших форм ССЕ може запропонувати рішення для підтримки переходу від неформальності до формальної діяльності в багатьох сферах.

Отже, після стислої характеристики економічних моделей та секторів СЕС перейдемо до змісту нової парадигми відповідальності.

Стисло (у форматі цінності-цілі національної доктрини) нова парадигма відповідальності це: відповідальна держава, відповідальний бізнес, відповідальне суспільство - відповідальна країна.

Коротко сформуємо та розкриємо принципи нової парадигми відповідальності.

1. Відповідальність повинна бути системною, наскрізною.

Відповідальність повинна бути системною, наскрізною, тобто такою, що охоплює усі суб'єкти національної соціально-економічної, політико-правової та культурно-освітньої систем; йде від національних еліт до керівників підприємств та організацій; від керівників до працівників; від родини до особистості (діти, молодь); від систем культури, освіти, виховання до особистості; від громадянського суспільства до національних еліт.

Відповідальна ділова поведінка повинна бути притаманною суб'єктам усіх трьох секторів національної СЕС.

Щодо суб'єктних відносин, система соціальної відповідальності це : відповідальна національна еліта (економічна, політична, культурна, освітня) з наявністю морального лідерства; відповідальні державні інституції та підприємства; відповідальний бізнес; відповідальні наука, освіта, культура. право; відповідальні громадянські організації; відповідальне суспільство.

Також це й *відповідальні дії та взаємовідносини*, які регулюються не тільки формальними нормами (правовими), але неформальними - зразками поведінки моральних лідерів, суспільним впливом тощо, з часом - культурою доброчесності, яка має сформуватись в суспільстві та бізнесі.

2. Інтегруючою основою системної відповідальності є культура доброчесності еліти, бізнесу, суспільства у цілому. Її виховання та розвиток повинні ґрунтуватись на: кращих історичних зразках національної культури підприємництва; моральному лідерстві представників нової національної еліти, перед усім, бізнес-еліти; залученні провідних науковців та освітян, які намагаються впроваджувати культуру доброчесності через освітній та науковий простір.



ISSN 3041-1793 Online

Сенс, цілі та мотивація відповідальності повинні бути сформованими на ґрунті національної культури з урахуванням досвіду, накопиченого вітчизняним бізнесом та суспільством під час воєнних дій, а також кращого європейського досвіду. В теоретичному плані це означає використання соціокультурної дослідницької парадигми.

Соціокультурна парадигма передбачає двовимірність СЕС: горизонтальний (матеріально-економічний) вимір; вертикальний (духовно-моральний, антропологічний) вимір. У цьому контексті СЕС розглядається як система відносин між людьми з приводу створення, розподілу та споживання благ, де визначальною є якість духовно-культурного середовища [12,13].

Відповідно до концепції В. Зомбарта, господарська система є духовною єдністю, що має певний «дух», організацію та техніку [17]. Саме дух (цінності, смисли, мотивації) визначає характер економічної діяльності, структуру інститутів і технологічний розвиток.

Тому забезпечення *добročесності держави, суспільства, бізнесу (підприємств)* полягає не лише у вдосконаленні інституційних механізмів, а й у *випереджаючому розвитку духовно-моральної культури суспільства*.

Ціннісна основа – доброчесність та поступовий перехід від солідарності до соборності. При цьому необхідно розуміти, що:

- солідарність - це соціальна єдність, заснована на спільних інтересах, цілях або взаємній відповідальності (зовнішній союз).
- соборність - це вільне духовне єднання людей на основі любові, свободи та віри (внутрішній, органічний союз).

Солідарність буває вимушеною, а соборність завжди свідомий, духовний вибір, який виховується на рівні кожної особистості через вміння чути голос совісті, через випробування.

3. Необхідною умовою формування системної відповідальності є **підвищення якості національних еліт** - заміна неякісних елітних груп на нові еліти, розвиток морального лідерства в усіх сферах СЕС та на усіх її рівнях. Саме моральні лідери, і як управлінці, і як носії моральних цінностей, ініціюють зміни в соціально-економічних системах, спрямовані на реалізацію національних інтересів, беруть на себе відповідальність за власні дії.

4. Опорою нової моделі системної відповідальності крім нових національних еліт повинні бути ті **нові інституції (спільноти, екосистеми) та організації**, що стали формуватись в Україні ще до початку воєнних дій, які побудовані на принципах солідарності, взаємопідтримки, високого рівня професіоналізму учасників, дотримання культури доброчесності.

Формування нової національної бізнес-еліти вже йде через об'єднання та спілки із включенням підприємств мікро, малого та середнього бізнесу (ММСП). Нові спільноти: об'єднання представників бізнесу, громадських

організацій; активні суб'єкти екосистем, що формуються та розвиваються (екосистем соціального підприємництва, соціальних інновацій – акселератори, інкубатори тощо).

Аналізуючи ключові спільноти (прикладом бізнес - об'єднань можуть бути незалежний експертно-аналітичний центр BRDO або Коаліція бізнес-спільнот за модернізацію України, до складу якої входять 99 об'єднань [18,19]), їх місії, тренди розвитку, сфери діяльності, зміст проектів та програм, можливо *виділити такі їх функції*: сприяння конкурентоспроможності національних підприємств, розвитку бізнесу, в т.ч. ММСП; обмін досвідом, знаннями, зв'язками; формування громадянського суспільства; формування нової, якісної національної еліти; надання якісної альтернативної освіти; реалізація соціальних цілей та сприяння проєктам соціальних інновацій; формування культури доброчесності бізнесу, нових взаємовідносин.

Для того, щоб спільноти перетворились в реальні агенти змін (change agent) необхідно залучення до них більшої кількості МСПП та закладів освіти.

5. Для бізнесу нова модель відповідальності в умовах повоєнної відбудови, це не тільки реалізація бізнес-моделі **створення спільної цінності (CSV)**, а й перехід до розширених моделей участі у забезпеченні соціальних потреб населення - моделей **створення соціальної цінності (creating social value)**. Участь бізнесу у створенні соціальних цінностей можлива через їх інтеграцію в екосистеми соціальних інновацій та соціального підприємництва.

6. Для забезпечення соціального захисту та розвитку суспільства, що є проявом відповідальності держави, в умовах крайнього дефіциту фінансових ресурсів та зростання складних соціальних проблем, **держава повинна створювати рамкові умови та стимули для прискореного розвитку в національній СЕС сектору соціальної-солідарної економіки, у т.ч. екосистем соціального підприємництва та соціальних інновацій, а також умови для реалізації нової моделі СВБ.**

Держава під час війни та відновлення відіграє роль **організатора, стимулятора та партнера** у розвитку СВБ та сектору ССЕ. Саме державі належить провідна роль у трансформації СВБ із добровільної ініціативи на стратегічний елемент відновлення країни. Основні функції держави у розвитку та трансформації СВБ наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Основні функції держави у розвитку та трансформації соціальної відповідальності бізнесу

Функція	Зміст, реалізація функції
Координація та стимулювання розвитку (під час війни)	Держава створює умови для ефективного спрямування ресурсів бізнесу на соціальні (у першу чергу гуманітарні) та оборонні потреби. Впроваджуються механізми, що полегшують соціальні ініціативи (через Дія.Бізнес тощо)
Створення регуляторних умов (повоєнне відновлення)	Розробка стратегій, що інтегрують СВБ у відбудову економіки, розвиток інфраструктури та соціальний захист населення, розвиток соціального підприємництва та соціальних інновацій.
Партнерство (PPP - Public-Private Partnership):	Розвиток співпраці між владою, бізнесом, громадськими організаціями для реалізації масштабних соціальних проєктів, спрямованих на подолання наслідків війни.
Мотивація (під час війни та у повоєнному відновленні)	Держава, місцеві органи влади (в межах компетенції) мають розробити податкові пільги або інші стимули для підприємств, які інвестують у соціальні ініціативи. Згодом, створити сприятливі умови для розвитку екосистем соціального підприємництва та соціальних інновацій.

(сформовано самостійно)

Війна змусила бізнес трансформувати класичну модель СВБ у **соціальну відповідальність воєнного часу**, де головним пріоритетом стали люди, стабільність економіки та ЗСУ. У повоєнний період роль держави полягатиме у переформатуванні цієї активності на стійкий розвиток.

Крім держави та бізнесу, еліт, як ми відмічали спочатку, у створенні та реалізації системної відповідальності має брати активну участь усе суспільство. Функції у цьому процесі освітнього, громадського секторів та представників суспільства у цілому, наведено в таблиці 3.

Таблиця 3

Основні функції деяких секторів у розвитку системної відповідальності

Сектор	Роль у створенні системної відповідальності
Освітньо-науковий	Розвиток культури доброчесності в освітніх та наукових закладах. Розвиток досліджень, з наступним поширенням їх результатів у напрямках: розвитку соціальної солідарної економіки, в т.ч. екосистем соціального підприємництва та соціальних інновацій, проєктів інклюзивного бізнесу; розвитку соціальної відповідальності бізнесу в контексті війни та повоєнної відбудови; розвитку культури доброчесності.

Сектор	Роль у створенні системної відповідальності
	Впровадження курсів з культури доброчесності, соціальної відповідальності бізнесу, соціальних інновацій, соціального підприємництва соціальної солідарної економіки у програми вищої освіти, та бізнес-школи, програми підвищення кваліфікації в т.ч. державних службовців, навчання підприємців.
Громадський	Співпраця з бізнесом у реалізації соціальних та екологічних проєктів, у т.ч. розробка та реалізація соціальних ініціатив, соціальних інновацій, особливо на рівні місцевих громад; Проведення моніторингу та оцінка діяльності підприємств усіх секторів СЕС та щодо їх відповідальної діяльності, соціального, екологічного впливу. Сприяння поширенню інформації щодо успішних практик культури доброчесності та реалізації соціальної відповідальності, у т.ч. соціального підприємництва, соціальних інновацій, морального лідерства, освітніх проєктів тощо. Сприяння поширенню інформації щодо негативних практик та порушення культури доброчесності суб'єктами СЕС. Виконання ролі медіатора у питаннях соціальної відповідальності між бізнесом, державою та суспільством
Споживачі, суспільство в цілому	Розвиток культури доброчесності, цінностей солідаризму та соборності на особистісному рівні. Підтримка якісних еліт, які сприяють розвитку культури доброчесності та системної соціальної відповідальності, створенню соціальних цінностей. Підтримка компаній, що демонструють соціальну відповідальність. Дотримання вимог до бізнесу щодо культури доброчесності та відповідальної поведінки. Участь у громадських обговореннях та ініціативах, пов'язаних з проблемами системної відповідальності.

(сформовано самотійно)

Після стислого формування принципів системної відповідальності слід зупинитись на питанні **формування культури доброчесності в суспільстві та бізнесі (моделювання змін)**.

Основою соціально відповідальної поведінки керівників (власників) підприємств, в т.ч. *реалізації соціальних проєктів, дій*, що було встановлено на основі аналізу широкого кола західних досліджень [20], а також в результаті проведення глибинних інтерв'ю із керівниками вітчизняних МСП [21], є *внутрішня мотивація* (моральні, етичні, соціальні мотиви, цінності та настанови).

Як зазначають О. Мотузенко та В. Бондаренко (консультантки з солідарної економіки Проекту USAID «Економічна підтримка України»), переконання ціннісного характеру є основою вчинків, внутрішніми правилами лю-



ISSN 3041-1793 Online

дини, «вони проходять крізь серце та розум» і тому є сильнішими, ніж законодавчі норми [9].

Ця позиція авторів досить яскраво характеризує українську ментальність, яка характеризується домінуванням у колективній свідомості моральних цінностей та емоційного, ірраціонального сприйняття світу, подій, орієнтацією не на правові, формальні норми, а на загальноприйняті неформальні норми поведінки, реальну практику людських стосунків.

Внутрішня мотивація формує відповідальні дії: підприємства (підприємці) здійснюють соціальні проекти, соціальні інновації, соціальні інвестиції. Це відповідно впливає на економіку та соціум (через створення доданої вартості, соціальних цінностей, нових, в т.ч. інклюзивних робочих місць тощо).

Також відповідальна поведінка моральних лідерів, керівників, власників підприємств, і самих підприємств, особливо на рівні місцевих громад поступово впливає на культурні та соціальні зміни.

Сприйняття неформальних зразків соціально відповідальної поведінки, персоналом підприємств, місцевими спільнотами дають можливість з часом привести у відповідність формалізовані та задекларовані норми культури доброчесності та реальну поведінку суб'єктів соціально-економічних відносин.

Тобто, відповідальний бізнес, дії та взаємовідносини, відповідальне суспільство формується не тільки зверху, тобто через створення (регулювання, ініціювання змін) державою певних культурних, освітніх, правових засад (стратегій, установ, програм, законів тощо), а й знизу, у т.ч. через діяльність спільнот та об'єднань.

Як правило, професійні об'єднання (у т.ч. бізнес-об'єднання) та громадянські спільноти, засновують люди, що мають лідерські якості та професійний досвід. В їх межах створюються інноваційні конкурентоспроможні проекти, соціальні ініціативи, формується бізнес-культура доброчесності. Члени бізнес-об'єднань обмінюються досвідом та спільно вирішують складні проблеми сучасного бізнесу (з владними структурами, із залученням іноземних інвестицій тощо), з часом формується соціальний капітал (стійкі зв'язки, підтримка спільноти) та прошарок лідерів, в т.ч. моральних лідерів, керівників (власників) бізнесу яких можливо розглядати як досить впливову силу – потенційних представників національної еліти.

Масштабування зразків культури доброчесності йде: від моральних лідерів через об'єднання та спільноти до підприємств-лідерів (їх внутрішнього та зовнішнього середовища); від підприємств-лідерів, підприємців-лідерів до підприємницької спільноти та місцевих громад; від місцевих громад поступово до суспільства у цілому.

Висновки. Таким чином, системна відповідальність - держави, еліт, бізнесу, суспільства повинна будуватись на основі соціокультурної парадигми,

тобто пріоритетного формування культури доброчесності, цінностей солідарності і поступово – соборності, з урахуванням формату відбудови. Зміни повинні відбуватись як в державному, так і в приватному секторах національної соціально-економічної системи. Основою створення соціальних цінностей та нового формату відповідальності суспільства, бізнесу, держави є сектор соціальної солідарної економіки, який необхідно розвивати. Якісні зміни потребують якісних еліт та нових інституцій, які виступають провідниками культури доброчесності та створюють відповідні рамкові умови. Якісні еліти та моральні лідери, які мають внутрішню мотивацію відповідальності, створюють на усіх рівнях соціально-економічної системи зразки відповідальної поведінки, що дає можливість з часом привести в реальне життя суспільства та діяльність бізнесу формалізовані та задекларовані норми культури доброчесності.

Література:

1. Коваль О. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2024. URL: <https://surl.li/bznezw> (дата звернення: 07.05.2026).
2. Коваленко Ю. О., Новак В. О., Гуріна Г. С. Трансформації соціально відповідального бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-32>.
3. Пушак Я. Я., Чернух Д. В., Трушкіна Н. В. Розвиток системи корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах війни. *Економіка та держава*. 2024. № 11. С. 22–31. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.22>.
4. Некрасова С. Про виклики та перспективи корпоративної соціальної відповідальності в Україні. 2024. URL: <https://surl.li/oxqeeu> (дата звернення: 07.05.2026).
5. Мельник Л. Г., Дегтярьова І. Б., Шкарупа Є. В., Чигрін Є. Ю. Соціальна та солідарна економіка під час переходу до сестейнового розвитку: досвід ЄС. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 4. С. 89–99.
6. Царик І. М., Гриценко П. В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті солідарної економіки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6 (62). С. 37–41.
7. Мельник Л. Г., Бурлакова І. М., Чортюк Ю. В., Хомаківська О. В., Коноваленко І. Економічні основи формування соціальної солідарної економіки в цифровому переході. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 89. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2024/59-2024/5.pdf> (дата звернення: 07.05.2026).
8. Сотник І. М. Соціальна та солідарна економіка : навч. посіб. Суми : Сумський державний університет, 2022. 247 с.
9. Мотузенко О., Бондаренко В. Солідарна економіка : метод. посіб. Київ : Арт Ок, 2023. 69 с.
10. Recommendation of the Council on the Social and Solidarity Economy and Social Innovation. OECD/LEGAL/0472. 2022. URL: <https://surl.li/soklfi> (дата звернення: 07.05.2026).
11. Social Economy in Europe: Contributing to Competitiveness and Prosperity. Local Economic and Employment Development (LEED). Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/social-economy-in-europe_3432de93-en.html (дата звернення: 07.05.2026).



ISSN 3041-1793 Online

12. Задорожний Г. В. Проривні методологічні засади антикризових досліджень національного господарства. *Вісник економічної науки України*. № 2. С. 67–74. 2018. URL: <http://www.venu-journal.org/download/2018/2/13-Zadorozhnyi.pdf> (дата звернення: 07.05.2026).
13. Задорожна О. Г. Сучасне господарство: постнекласична методологія як основа розгортання антикризових трансформацій : монографія. Харків : Точка, 2018. 356 с.
14. Мельник Л. Г. Триалектичні засади управління розвитком економічних систем : монографія. Суми : Університетська книга, 2015. 447 с.
15. Компанієць В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Частина 1. Духовно-моральна соціально-економічна система. Харків : УкрДУЗТ, 2011. 305 с.
16. Компанієць В. В. Моральні основи економіки та підприємницької діяльності : підручник. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 455 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/2425> (дата звернення: 07.05.2026).
17. Sombart W. Der moderne Kapitalismus. Historisch-systematische Darstellung des gesamteuropäischen Wirtschaftslebens von seinen Anfängen bis zur Gegenwart. München : dtv, 1986.
18. Офіційний сайт BRDO. URL: <https://brdo.com.ua/> (дата звернення: 07.05.2026).
19. Коаліції бізнес-спільнот за модернізацію України. URL: <https://coalitionua.business/> (дата звернення: 07.05.2026).
20. Компанієць В., Бела О. Мотивація соціально відповідальної діяльності бізнесу (аналіз досліджень західних науковців). *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Vol. 326 (1). P. 341–349. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-54>
21. Компанієць В. В., Бела О. О. Особливості соціально відповідальної економічної поведінки управлінців та підприємців в критичних та невизначених умовах діяльності: теоретичні положення та вітчизняна практика. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2026. № 93. С. 281–294. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.93.357162>

References:

1. Koval, O. (2024). *Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist pid chas viiny ta v povoiennomu vidnovlenni* [Corporate social responsibility during the war and in post-war recovery]. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Available at: <https://surl.li/bznezw> (Accessed: 07 May 2026).
2. Kovalenko, Yu. O., Novak, V. O., Hurina, H. S. (2025). Transformatsii sotsialno vidpovidalnoho biznesu v umovakh viiny [Transformations of socially responsible business in war conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (73). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-32>.
3. Pushak, Ya. Ya., Chernukh, D. V., Trushkina, N. V. (2024). Rozvytok systemy korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti ukraïnskoho biznesu v umovakh viiny [Development of the system of corporate social responsibility of Ukrainian business in war conditions]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and State], (11), 22–31. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.22>.
4. Nekrasova, S. (2024). *Pro vyklyky ta perspektyvy korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini* [On challenges and prospects of corporate social responsibility in Ukraine]. Available at: <https://surl.li/oxqeeu> (Accessed: 07 May 2026).
5. Melnyk, L. H., Dehtiarova, I. B., Shkarupa, Ye. V., Chyhrin, Ye. Yu. (2014). Sotsialna ta solidarna ekonomika pid chas perekhodu do sesteinovoho rozvytku: dosvid YeS [Social and solidarity economy during the transition to sustainable development: EU experience]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky* [Mechanism of Economic Regulation], (4), 89–99.

6. Tsaryk, I. M., Hrytsenko, P. V. (2017). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist u konteksti solidarnoi ekonomiky [Corporate social responsibility in the context of solidarity economy]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi* [Problems of systemic approach in the economy], 6 (62), 37–41.
7. Melnyk, L. H., Burlakova, I. M., Chortok, Yu. V., Khodakivska, O. V., Konovalenko, I. (2024). Ekonomichni osnovy formuvannia sotsialnoi solidarnoi ekonomiky v tsyfrovomu perekhodi [Economic bases of formation of social solidarity economy in digital transition]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies], (89). Available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2024/59-2024/5.pdf> (Accessed: 07 May 2026).
8. Sotnyk, I. M. (2022). *Sotsialna ta solidarna ekonomika: navchalnyi posibnyk* [Social and solidarity economy: training manual]. Sumy: Sumy State University.
9. Motuzenko, O., Bondarenko, V. (2023). *Solidarna ekonomika: metodychnyi posibnyk* [Solidarity economy: methodological manual]. Kyiv: Art Ok.
10. Recommendation of the Council on the Social and Solidarity Economy and Social Innovation. (2022). OECD/LEGAL/0472. Available at: <https://surl.li/soklfi> (Accessed: 07 May 2026).
11. Social Economy in Europe: Contributing to Competitiveness and Prosperity. (2025). Local Economic and Employment Development (LEED). Paris: OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/social-economy-in-europe_3432de93-en.html (Accessed: 07 May 2026).
12. Zadorozhnyi, H. V. (2018). Proryvni metodolohichni zasady antykryzovykh doslidzhen natsionalnogo hospodarstva [Breakthrough methodological principles of anti-crisis research of the national economy]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy* [Herald of the Economic Science of Ukraine], (2), 67–74. Available at: <http://www.venu-journal.org/download/2018/2/13-Zadorozhnyi.pdf> (Accessed: 07 May 2026).
13. Zadorozhna, O. H. (2018). *Suchasne hospodarstvo: postneklasychna metodolohiia yak osnova rozghortannia antykryzovykh transformatsii: monohrafiia* [Modern economy: post-non-classical methodology as a basis for deployment of anti-crisis transformations: monograph]. Kharkiv: Tochka.
14. Melnyk, L. H. (2015). *Trialektychni zasady upravlinnia rozvytkom ekonomichnykh system: monohrafiia* [Trialectic principles of management of economic systems development: monograph]. Sumy: Universytetska knyha.
15. Kompaniets, V. (2011). *Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system u dukhovno-moralnomu ta sotsiokulturnomu vymiri. Chastyna 1. Dukhovno-moralna sotsialno-ekonomichna systema* [Management of development of socio-economic systems in spiritual-moral and socio-cultural dimension. Part 1. Spiritual-moral socio-economic system]. Kharkiv: UkrDUZT.
16. Kompaniets, V. V. (2018). *Moralni osnovy ekonomiky ta pidpriemnytskoi diialnosti: pidruchnyk* [Moral foundations of economics and entrepreneurial activity: textbook]. Kharkiv: UkrDUZT. Available at: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/2425> (Accessed: 07 May 2026).
17. Sombart, W. (1986). *Der moderne Kapitalismus. Historisch-systematische Darstellung des gesamteuropäischen Wirtschaftslebens von seinen Anfängen bis zur Gegenwart*. München: dtv.
18. Official website of the Better Regulation Delivery Office (BRDO). (2026). Available at: <https://brdo.com.ua/> (Accessed: 07 May 2026).
19. Coalitions of business communities for modernization of Ukraine. (2026). Available at: <https://coalitionua.business/> (Accessed: 07 May 2026).



ISSN 3041-1793 Online

20. Kompaniets, V., Bela, O. (2024). Motivation of socially responsible business activities (analysis of Western scientists' research). *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 326(1), 341–349. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-54>.

21. Kompaniets, V. V., Bela, O. O. (2026). Osoblyvosti sotsialno vidpovidalnoi ekonomichnoi povedinky upravlintsiv ta pidpriiemtsiv v krytychnykh ta nevyznachenykh umovakh diialnosti: teoretychni polozhennia ta vitchyzniana praktyka [Features of socially responsible economic behavior of managers and entrepreneurs in critical and uncertain conditions of activity: theoretical provisions and domestic practice]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [The Bulletin of Transport Economy and Industry], (93), 281–294. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.93.357162>.

Дата першого надходження статті до видання: 28.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 13.05.2026