

УДК 005.35:331.101.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2026-16-26>**Шайда О. Є.**кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1666-0436>**Oksana Shayda**

Lviv Polytechnic National University

Барінова Я. В.здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8962-0324>**Yana Barynova**

Lviv Polytechnic National University

ЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

ETHICAL PRINCIPLES OF BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY

Анотація. У статті досліджено трансформацію підходів до соціальної відповідальності бізнесу в Україні в умовах сучасних викликів, зокрема війни та нестабільного економічного середовища. Акцентується увага на тому, що в контексті повномасштабної війни та перманентної економічної нестабільності в Україні традиційні моделі соціальної активності підприємств зазнають докорінних змін, беручи у фокус не лише зовнішні благодійні ініціативи, а і внутрішню стійкість і безпеку людського ресурсу. Обґрунтовано, що турбота про добробут працівників (wellbeing) стає ключовим елементом етичної бізнес-поведінки та важливим чинником забезпечення стійкості компаній. Детально проаналізовано сучасні ефективні практики забезпечення корпоративного благополуччя, що охоплюють такі складові, як фізична безпека, психоемоційна підтримка, фінансова стабільність та соціальна інтеграція персоналу, а також їх вплив на продуктивність, утримання персоналу та формування корпоративної культури. На основі актуальних статистичних даних доведено економічну доцільність інвестицій у людський капітал та обґрунтовано їх зв'язок із конкурентоспроможністю бізнесу, а також з ключовими показниками операційної ефективності, зокрема рівнем продуктивності праці, темпами відновлення ресурсного стану працівників та здатністю компанії утримувати критично важливі таланти в умовах масової міграції та дефіциту кадрів. Окрему увагу приділено питанням ментального здоров'я та інклюзивності, що в сучасних українських реаліях стають основою формування нової корпоративної культури. Зазначено, що впровадження інноваційних інструментів підтримки персоналу та розвиток емпатичного лідерства є не лише етичним орієнтиром, а й стратегічно обґрунтованою відповіддю на системні загрози. Зроблено висновок про те, що впровадження wellbeing-програм, підтримка психічного здоров'я та розвиток внутрішніх комунікацій є не лише етичним обов'язком бізнесу, але й економічно доцільною стратегією. Висновки статті підтверджують, що бізнес, який ставить у центр своєї стратегії людину, демонструє вищу адаптивність та здатність до стратегічного розвитку навіть у періоди глибокої турбулентності.

Ключові слова: соціальна відповідальність бізнесу, етика бізнесу, wellbeing-програми, корпоративна культура, працівники, тімбілдінг.

Abstract. The article explores the transformation of corporate social responsibility approaches in Ukraine amidst contemporary challenges, particularly war and a volatile economic environment. It emphasizes that in the context of full-scale war and permanent economic instability in Ukraine, traditional models of social activity are undergoing fundamental changes, shifting the focus from external charitable initiatives toward the internal resilience and security of human resources. The study substantiates that employee well-being has become a key element of ethical business conduct and a critical factor in ensuring company sustainability. Modern effective practices for ensuring corporate well-being – encompassing components such as physical security, psycho-emotional support, financial stability, and social integration of personnel – are analyzed in detail, alongside their impact on productivity, employee retention, and the formation of corporate culture. Based on current statistical data, the article proves the economic feasibility of investing in human capital and establishes its link to business competitiveness. Furthermore, it connects these investments to key operational efficiency indicators, including labor productivity levels, the recovery rate of employees' resourceful state, and the ability of companies to retain critical talent amid mass migration and labor shortages. Particular attention is paid to issues of mental health and inclusivity, which, in the current Ukrainian reality, serve as the foundation for a new corporate culture. It is noted that the implementation of innovative personnel support tools and the development of empathetic leadership are not only ethical benchmarks but also strategically sound responses to systemic threats. The study concludes that the implementation of well-being programs, support for mental health, and the development of internal communications represent both an ethical duty of business and an economically viable strategy. The findings confirm that businesses that place people at the center of their strategy demonstrate higher adaptability and the capacity for strategic development even during periods of profound turbulence.

Keywords: business social responsibility, business ethics, wellbeing programs, corporate culture, employees, team building.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації економіки та суспільства соціальна відповідальність бізнесу набуває нового змісту. Економіка

дедалі більше орієнтується на принципи сталого розвитку, що передбачає інтеграцію етичних норм у бізнес-практику. Якщо раніше основною метою діяльності



підприємств було отримання прибутку, то сьогодні все більшого значення набувають етичні аспекти діяльності та соціальна відповідальність. Особливої актуальності це питання набуває в Україні, де підприємства функціонують в умовах війни, економічної нестабільності та високого рівня соціальної напруги. За таких обставин етична складова бізнесу виходить за межі формального дотримання стандартів і трансформується у реальні практики підтримки працівників.

Одним із ключових напрямів такої трансформації є розвиток програм корпоративного добробуту (wellbeing), які спрямовані на забезпечення фізичного, психологічного та соціального благополуччя персоналу. Це обумовлює необхідність наукового осмислення ролі таких програм у системі соціальної відповідальності бізнесу та впровадження соціально відповідальних практик, спрямованих на підтримку персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження підтверджують зростання ролі соціальної відповідальності бізнесу як фактора конкурентоспроможності. Питання соціальної відповідальності бізнесу активно досліджуються у наукових публікаціях. Так, Лучко Г. вивчає основні напрями діяльності компаній в сфері корпоративної соціальної відповідальності [7]. Антошенкова В. та Дейнега М. досліджують соціальну роль бізнесу в кризових ситуаціях та аналізують ініціативи корпоративної соціальної відповідальності в Україні [2]. Седікова І., Савенко І. та Седіков Д. аналізують генезис концепції корпоративної соціальної відповідальності [9]. Іршак О. характеризує види корпоративної соціальної відповідальності в контексті досягнення цілей сталого розвитку [6]. Алещенко Л. фокусується на вивченні особливостей організації тимблдингу у віддалених командах в умовах воєнного стану [1]. Водночас більш детального опрацювання і висвітлення заслугоує проблематика посилення соціального виміру діяльності компаній, дослідження благополуччя працівників та його підвищення за допомогою організації корпоративних заходів як один з важливих етичних аспектів соціальної відповідальності бізнесу.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування ролі турботи про працівників як ключового елементу соціальної відповідальності бізнесу та аналіз сучасних практик wellbeing-програм.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціальна відповідальність – це стратегічний підхід бізнесу, спрямований на вирішення соціальних, екологічних або економічних проблем, який, з одного боку, підтримує суспільні цінності, а з іншого – сприяє довгостроковому зростанню компанії. Соціальна відповідальність бізнесу традиційно розглядається як добровільне зобов'язання компаній діяти в інтересах суспільства. Проте в сучасних умовах вона набуває характеру необхідності. Досвід міжнародних компаній свідчить, що впровадження корпоративної соціальної відповідальності сприяє забезпеченню конкурентної переваги на ринку [7].

Етичний бізнес передбачає не лише отримання прибутку, а й відповідальність перед працівниками, клієнтами та суспільством загалом. Соціальна відповідальність бізнесу є складовою етики підприємницької діяльності, що передбачає добровільне врахування

соціальних наслідків прийнятих рішень. У сучасних умовах вона трансформується у стратегічний інструмент управління. Соціальна відповідальність бізнесу еволюціонує від добровільної діяльності до стратегічного інструменту управління. Сучасні підходи інтегрують ESG-принципи та акцентують увагу на людському капіталі.

Особливу роль відіграє внутрішній вимір соціальної відповідальності бізнесу – відповідальність перед персоналом. Саме працівники є ключовим ресурсом компанії, головним фактором створення вартості тому забезпечення їхнього добробуту стає стратегічним пріоритетом.

Сучасні дослідження доводять, що інвестиції у добробут працівників мають значний економічний ефект, тому турбота про працівників є не лише етичним, але й економічно обґрунтованим рішенням.

Дослідження інституту Геллапа (Gallup), яке фокусується на зв'язку між благополуччям (well-being) та залученістю працівників, засвідчує, що працівники з високим рівнем well-being мають на 81% меншу ймовірність шукати нову роботу [4].

Залученість співробітників – це стратегія підвищення ефективності, яка властива високопродуктивним компаніям. Залучені співробітники забезпечують кращі бізнес-результати в кожній галузі, незалежно від розміру компанії чи економічних умов. Вони віддані своїй роботі та емоційно пов'язані з нею, частіше проявляють ініціативу та виходять за рамки того, що від них очікують, забезпечують кращі результати для клієнтів, виявляють стійкість до стресу або змін.

Вимірювання залученості співробітників дає керівникам уявлення про досвід співробітників, показуючи їм, чи глибоко вони зацікавлені у своїй роботі, чи просто виконують свої обов'язки.

Дослідження благополуччя працівників важливі, оскільки коли співробітники мають труднощі, переживають негативні емоції або відчувають виснаження, діяльність компанії може бути менш ефективною. Згідно зі звітом Gallup «Стан глобального робочого місця: 2026», у 2025 р. 40 % працівників у всьому світі відчували сильний щоденний стрес, 22 % відчували сильний гнів, 23 % відчували сильний смуток, 22 % відчували сильну самотність [4].

Тому на сьогоднішній день для керівництва компанії важливим завданням є зміцнення зв'язку співробітників з їхньою роботою, запобігання їх вигоранню та створення стійкої корпоративної культури.

Дослідження Economist Intelligence Unit свідчить, що корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) може позитивно впливати на фінансові показники компаній і розвиток практик КСВ призводить до збільшення виторгу та прибутку в середньому на 16%. Крім того, соціальна відповідальність бізнесу сприяє збереженню репутації компанії, залученню талановитих співробітників та зниженню витрат, що в сукупності підвищує конкурентоспроможність та стійкість підприємства [4].

Турбота про ментальне здоров'я співробітників стала критично важливим елементом успішної HR-стратегії. Прямий вплив на продуктивність, утримання талантів та загальну ефективність організації демонструють well-being програми.

Well-being програми – це комплексні ініціативи, спрямовані на підтримку фізичного, ментального та

емоційного здоров'я співробітників. Вони включають широкий спектр заходів: від психологічної підтримки та програм боротьби зі стресом до створення здорового робочого середовища та гнучких умов праці.

За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, депресія та тривожні розлади коштують світовій економіці понад 1 трильйон доларів щорічно через втрату продуктивності. Водночас, дослідження показують, що кожен долар, інвестований у лікування поширених ментальних розладів, повертається у вигляді 4 доларів покращення здоров'я та продуктивності [10].

Wellbeing-програми охоплюють комплекс заходів, спрямованих на підтримку працівників:

1) фізичне здоров'я: медицина, спорт, профілактика захворювань, ергономіка робочого місця та якість сну;

2) психологічна підтримка: стресостійкість, профілактика вигорання, доступ до психологічної допомоги, підтримка у складних життєвих ситуаціях;

3) соціальна взаємодія: здорові стосунки в колективі, відсутність токсичності, інклюзивність, відчуття причетності до спільної справи, тимблдинги, корпоративні заходи;

4) фінансова стабільність: фінансова грамотність, прозора система оплати праці, бонуси, пенсійні програми, навчання управлінню особистими фінансами.

Ці програми дозволяють підвищити рівень задоволеності працівників та зменшити ризики професійного вигорання.

Сучасні дослідження показують, що інвестиції у добробут працівників мають прямий економічний ефект. Корпоративні оздоровчі програми приносять реальну фінансову віддачу. Понад 90% керівників бізнесу переважно погоджуються, що оздоровчі програми впливають на продуктивність та результати роботи співробітників.

Слід враховувати і той факт, що 87% працівників обирають своїх роботодавців на основі пропозицій щодо здоров'я та благополуччя. Корпоративне благополуччя перетворилося з простого бонусу на життєво важливу бізнес-стратегію. Завдяки цим програмам компанії спостерігають зниження рівня прогулів на 14-19%, а також меншу плинність кадрів. Програми оздоровлення підвищують продуктивність співробітників на 25%. Компанії заощаджують 3,27 долара на витратах на охорону здоров'я та 2,73 долара на витратах на прогули на кожен вкладений долар [10].

В українському контексті ця проблема набуває ще більшої актуальності. За даними дослідження української технологічної дослідницької компанії «Gradus», проведеного у 2025 р., понад половина українців називають втому головним емоційним станом, 72% оцінюють свою якість життя як низьку. У бізнесі ситуація не краща: 33% компаній фіксують високий рівень емоційного вигорання співробітників, що безпосередньо впливає на ефективність роботи, а 74% відчувають гострий дефіцит кваліфікованих кадрів [8].

Більшість сучасних компаній розглядає wellbeing вже не як додаткову опцію, а як необхідний елемент управління персоналом. Особливо це актуально в умовах війни, коли працівники потребують підвищеної підтримки.

Дослідження «Барометр ринку праці України 2025-2026», підготовленого кар'єрною платформою для керівників та професіоналів GRC.UA, характери-

зує соціальні аспекти кадрової політики українських компаній в часі війни. У 2025 році фіксується суттєвий запит на психологічну підтримку, програми збереження ресурсів працівників та менеджменту стресу. Провайдери корпоративного well-being також підтверджують зацікавленість компаній у впровадженні комплексу заходів турботи про добробут своїх команд. Частка компаній, що мають програми турботи про ментальне здоров'я працівників, збільшилася за 2025 р. на 3% (у 2024 р. про наявність повноцінних well-being програм говорили 37% роботодавців, у 2025 р. – 40%), на 5% збільшилася кількість компаній, що планують впровадження таких заходів найближчим часом. Втім масштаби програм часто залишаються точковими або обмеженими. На фоні зростаючого рівню хронічної втоми працівників ініціативи роботодавців щодо підтримки та турботи про ментальне здоров'я своїх команд вбачаються недостатніми. Попри війну, високий рівень стресу та виснаження команд, українські компанії продовжують відкладати інвестиції у психологічний добробут працівників. 54,7% компаній не опікуються психологічним станом команди взагалі. Лише 18,6% роботодавців мають у штаті окрему людину або функцію, що відповідає за розвиток well-being напрямів. Ще 3,5% компаній планують запровадити таку позицію [5].

Для більшості роботодавців well-being обмежується медичним страхуванням. Його наявність фінансово простіша за системні програми, але ефективність обмежена – страхування не вирішує проблеми тривалої тривоги, стресового виснаження чи емоційного вигорання.

Отже, попри набагато вищий рівень стресу у працівників, український бізнес відстає від глобальних стандартів well-being.

В Україні утримання персоналу стало критично важливим елементом стабільності бізнесу. На це безпосередньо впливають кілька факторів, зокрема, дефіцит робочої сили, виклики, пов'язані з мобілізацією.

Додатково ускладнює ситуацію відтік молодих спеціалістів до 22 років за кордон. У таких умовах конкуренція за збереження наявних команд стає не менш важливою, ніж найм нових кадрів. Збереження команд у повному обсязі є найбільшим пріоритетом для українського бізнесу. Про це говорить 65% роботодавців [5].

Компанії, які роблять ставку на людиноцентричні HR-стратегії, визнання внеску кожного співробітника, системну підтримку благополуччя та професійного розвитку працівників, демонструють вищий рівень лояльності персоналу та меншу плинність кадрів. Отже, минулорічний прогноз повністю справдився. У 2025 році утримання працівників та робота над їх залученістю залишаються одними найважливіших завдань для бізнесу. На перший план виходять якість корпоративної культури, ефективність менеджменту та здатність компанії забезпечити людям відчуття стабільності, підтримки й цінності в умовах воєнного часу.

Війна в Україні суттєво змінила підходи до управління персоналом. Понад 68% компаній в Україні переглянули свої HR-стратегії, зробивши акцент на підтримці персоналу. Компанії змушені адаптувати свої практики, зокрема, впроваджувати дистанційні формати роботи та активно забезпечувати психологічну підтримку працівників [5].

Важливим інструментом для підвищення ефективності організації є тимблдинг. Завдяки різноманітним формам та методам він допомагає вирішувати як стратегічні, так і тактичні завдання з управління персоналом [1]. Такі заходи сприяють підвищенню задоволеності працею, продуктивності та ефективності персоналу, а також демонструють відповідальність підприємства перед своїми співробітниками [6]. У непростих українських воєнних реаліях тимблдинг не лише забезпечує підвищення ефективності команди, а й трансформується у засіб підтримки емоційної стабільності працівників.

У воєнний період реалізація заходів із тимблдингу суттєво ускладнюється через територіальну розрізненість колективу, безпекові обмеження та гострий дефіцит часу, зумовлений високим операційним тиском. Саме тому найбільш дієвими виявляються елементарні та пластичні формати згуртування, які без зайвих зусиль впроваджуються в робочий розклад. Доречно організувати різноманітні інтелектуальні та культурні заходи, як-от тематичні лекції, спільні екскурсії або відвідування мистецьких виставок. Такий підхід позитивно сприймається більшістю співробітників і дає змогу гармонійно поєднати професійний розвиток із неформальною комунікацією. Проведення тренінгів або стратегічних сесій за межами звичного офісного простору нерідко сприяє зміцненню внутрішніх зв'язків у команді. Водночас спортивні ініціативи чи ігрові активності не потребують великих часових

ресурсів, проте допомагають оперативно зняти психологічну напругу та покращити загальний емоційний фон. Цілком актуальними є також волонтерські проекти, адже солідарна участь у соціальних чи благодійних справах закладає підґрунтя для відчуття єдиної мети та суттєво підвищує рівень залученості персоналу. Окрім іншого, варто запроваджувати постійні внутрішні ритуали, оскільки невеликі, але систематичні дії, як-от спільні перерви, колективні святкування чи тематичні дні, формують атмосферу стабільності та допомагають підтримувати єдиний командний темп.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки. В сучасних реаліях більшість компаній розглядають корпоративну соціальну відповідальність як інструмент забезпечення стійкості бізнесу та формування довгострокових конкурентних переваг. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні зазнає суттєвої трансформації під впливом сучасних викликів. Турбота про працівників стає ключовим елементом етичної бізнес-поведінки. Програми корпоративного благополуччя забезпечують позитивне співвідношення витрат і результатів, оскільки зменшують витрати на лікарняні, рекрутинг і адаптацію нових працівників. В умовах війни значення корпоративної підтримки персоналу суттєво зростає, що робить її невід'ємною складовою стратегії бізнесу. Отже, сучасний бізнес має інтегрувати етичні принципи у свою діяльність через системну підтримку працівників, що сприятиме підвищенню його ефективності та конкурентоспроможності.

Бібліографічний список:

1. Алещенко Л.О. Тимблдинг у віддалених командах в умовах воєнного стану: виклики та можливості. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 128-134.
2. Антощенко В. В., Дейнега М. В. Корпоративна соціальна відповідальність в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 83. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7446/7408>
3. Дослідження ринку праці України. ЕБА : веб-сайт. <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnyh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/>
4. Звіт Gallup «Стан глобального робочого місця: 2026». Gallup : веб-сайт. URL: <https://www.gallup.com/workplace/697904/state-of-the-global-workplace-global-data.aspx>
5. Звіт про результати дослідження «Барометр ринку праці 2025. Прогнози на 2026 рік». GRC.UA : веб-сайт. URL: <https://grc.ua/blog/report-on-the-research-findings-labour-market-barometer-2025-forecasts-for-2026-ukraine>
6. Іршак О. С., Коломієць О. Л., Черепанин А. І. Види корпоративної соціальної відповідальності в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3379/3306>
7. Лучко Г. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4805>
8. Офіційний сайт Gradus Research. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/how-ukrainians-feel-4th-year-war-and-how-they-core/>
9. Седікова І. О., Савенко І. І., Седіков Д. В. Генезис корпоративної соціальної відповідальності бізнесу: становлення та вектори впровадження. *Наукові перспективи*. 2022. № 3(21). С. 121-130.
10. Чому корпоративні оздоровчі програми варті кожної копійки у 2026 році? inFeedo.ai : веб-сайт. URL: <https://www.infeedo.ai/blog/corporate-wellness-programs-worth-every-penny-2025>

References:

1. Alieshchenko L.O. (2025). Tymbildinh u viddalenykh komandakh v umovakh voiennoho stanu: vyklyky ta mozhlyvosti [Team building in remote teams under martial law: challenges and opportunities]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, vol. 197, pp. 128-134.
2. Antoshchenkova V. V., Deineha M. V. (2026). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist v umovakh voiennoho stanu [Corporate social responsibility in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 83. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7446/7408>
3. Doslidzhennia rynku pratsi YeBA [Ukrainian labor market research]. Available at: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnyh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/>
4. Zvit Gallup «Stan hlobalnoho robochoho mistisa: 2026» [Report State of the Global Workplace : 2026]. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/697904/state-of-the-global-workplace-global-data.aspx>

5. Zvit pro rezultaty doslidzhennia «Barometr rynku pratsi 2025. Prohnozy na 2026 rik» [Report on the results of the study "Labor Market Barometer 2025. Forecasts for 2026"]. Available at: <https://grc.ua/blog/report-on-the-research-findings-labour-market-barometer-2025-forecasts-for-2026-ukraine>
6. Irshak O. S., Kolomiets O. L., Cherepanyn A. I. (2024). Vydy korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v konteksti dosiahnennia tsilei staloho rozvytku [Types of corporate social responsibility in the context of achieving sustainable development goals]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 59. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3379/>
7. Luchko H. (2024). Sotsialna vidpovidalnist biznesu v Ukraini [Social responsibility of business in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 67. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4805>
8. Ofitsiinyi sait Gradus Research [Official website of Gradus Research.]. Available at: <https://gradus.app/uk/open-reports/how-ukrainians-feel-4th-year-war-and-how-they-cope/>
9. Sedikova I. O., Savenko I. I., Sedikov D. (2022). V. Henezys korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu: stanovlennia ta vektory vprovadzhennia [Genesis of corporate social responsibility in business: establishment and vectors of implementation]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, vol. 3(21), pp. 121-130.
10. Chomu korporatyvni ozdorovchi prohramy varti kozhnoi kopiiky u 2026 rotsi? [Why Corporate Wellness Programs Are Worth Every Penny in 2026?] Available at: <https://www.infeedo.ai/blog/corporate-wellness-programs-worth-every-penny-2025>

Стаття отримана: 18.04.2026

Стаття прийнята: 20.05.2026

Стаття опублікована: 03.07.2026