

УДК 174:005.21:338.2:355.01

JEL Classification: M14, M10, G32

DOI 10.35433/ISSN2410-3748-2026-1(38)-7

Мосійчук Ірина
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки,
менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи
Житомирський державний університет імені Івана Франка
<https://orcid.org/0000-0001-7664-7853>

ЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Стаття присвячена комплексному дослідженню етичних аспектів стратегічного управління підприємством в умовах воєнних ризиків та високої невизначеності зовнішнього середовища. Актуальність теми зумовлена необхідністю переосмислення традиційних підходів до стратегічного менеджменту, які в кризових умовах воєнного часу мають поєднувати економічну ефективність із морально-етичною відповідальністю бізнесу перед працівниками, суспільством та державою.

У роботі проаналізовано сучасні теоретичні та прикладні підходи до формування етично орієнтованих стратегій управління підприємствами в умовах збройного конфлікту. Розкрито сутність та роль корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), ділової етики та концепцій сталого розвитку як ключових складових сучасного стратегічного управління. Встановлено, що воєнні умови істотно змінюють пріоритети управлінських рішень, зумовлюючи необхідність балансу між економічною стабільністю підприємства та забезпеченням соціальної відповідальності.

Особливу увагу приділено ідентифікації основних викликів, що постають перед вітчизняними підприємствами в умовах воєнної економіки, зокрема: збереженню людського капіталу, підтримці корпоративної культури, забезпеченню прозорості управлінських процесів, а також підвищенню рівня довіри між бізнесом, працівниками та суспільством.

На основі проведеного дослідження запропоновано модель етичного стратегічного управління підприємством, яка враховує специфіку воєнних ризиків та орієнтована на забезпечення довгострокової стійкості організації. Модель передбачає інтеграцію принципів корпоративної соціальної відповідальності у стратегічне планування, розвиток людиноцентричного підходу до управління персоналом та посилення ролі етичного лідерства.

Зроблено висновок, що інтеграція етичних принципів у стратегічне управління підприємством є не лише моральною необхідністю, а й важливим фактором підвищення його стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах воєнного часу. Крім того, дотримання етичних стандартів виступає ключовою передумовою ефективного повоєнного відновлення економіки України та формування нової моделі відповідального бізнесу.

Ключові слова: стратегічне управління, воєнні ризики, ділова етика, корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, кризовий менеджмент, відновлення підприємства, підзвітність, корпоративна культура.

ETHICAL ASPECTS OF STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT UNDER CONDITIONS OF WARTIME RISKS

This article is devoted to a comprehensive study of the ethical aspects of strategic management of enterprises under conditions of war risks and a high level of environmental uncertainty. The relevance of the topic is determined by the need to rethink traditional approaches to strategic management, which in wartime crisis conditions must combine economic efficiency with the moral and ethical responsibility of businesses toward employees, society, and the state.

The study analyzes contemporary theoretical and applied approaches to the formation of ethically oriented management strategies for enterprises operating under armed conflict conditions. The essence and role of corporate social responsibility (CSR), business ethics, and sustainable development concepts are examined as key components of modern strategic management. It is established that wartime conditions significantly transform managerial priorities, requiring a balance between the economic stability of enterprises and the fulfillment of their social responsibilities.

Special attention is paid to identifying the main challenges faced by domestic enterprises in the wartime economy, including the preservation of human capital, maintenance of corporate culture, ensuring transparency of management processes, and strengthening trust between businesses, employees, and society.

Based on the conducted research, a model of ethical strategic enterprise management is proposed, taking into account the specifics of war risks and aimed at ensuring long-term organizational resilience. The model provides for the integration of corporate social responsibility principles into strategic planning, the development of a people-centered approach to human resource management, and the strengthening of ethical leadership.

It is concluded that the integration of ethical principles into strategic enterprise management is not only a moral necessity but also an important factor in enhancing resilience, adaptability, and competitiveness under wartime conditions. Moreover, adherence to ethical standards serves as a key prerequisite for effective post-war economic recovery in Ukraine and the formation of a new model of responsible business.

Keywords: *strategic management, wartime risks, business ethics, corporate social responsibility, sustainable development, crisis management, enterprise recovery, accountability, corporate culture.*

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення росії в Україну поставило перед вітчизняними підприємствами не лише завдання фізичного виживання, а й визначило нові морально-етичні координати стратегічного управління. В умовах воєнних ризиків традиційна логіка максимізації прибутку та ринкової конкурентоспроможності вступає у суперечність із зобов'язаннями підприємств перед суспільством, державою та власним персоналом. Виникає принципове питання: як поєднати стратегічну ефективність управління з відповідальністю перед усіма стейкхолдерами в умовах екзистенційної загрози?

Воєнні ризики – фізичне руйнування активів, мобілізація кадрів, логістичні розриви, інфляційний тиск – формують середовище, у якому підприємства змушені ухвалювати стратегічні рішення в умовах крайньої невизначеності та обмежених ресурсів. При цьому кожне таке рішення несе в

собі значне етичне навантаження: евакуювати виробництво чи залишитися і підтримувати регіон? Скоротити персонал чи зберегти колектив попри збитки? Перекласти втрати на споживача чи абсорбувати їх самостійно? Відповіді на ці питання визначають не лише поточний стан підприємства, а й його репутацію та суспільну довіру у довгостроковій перспективі.

За даними Торгово-промислової палати України, станом на початок 2025 року понад 30% зареєстрованих підприємств зазнали прямих збитків унаслідок бойових дій, а понад 15% – повністю призупинили діяльність. У цьому контексті формування етично орієнтованої стратегії управління набуває не абстрактно-нормативного, а суто прикладного характеру [10].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ділової етики та корпоративної соціальної відповідальності широко представлена у світовій науковій літературі. Класичні праці М. Фрідмана, Е. Фрімена, А. Керролла заклали теоретичні підвалини сучасного розуміння взаємодії бізнесу та суспільства. Водночас специфіка управління підприємством в умовах збройного конфлікту залишається відносно мало дослідженим напрямом.

У вітчизняній науці окремі аспекти стратегічного управління в умовах кризи та воєнних ризиків розглядали Загорська Т. М., Мікловда В. П., Скорина Т. В. [3]. Питання КСВ у контексті воєнного часу досліджували Захаркін О. О. та Захаркіна Л. С. [4], акцентуючи увагу на трансформації соціальних зобов'язань бізнесу. Калашнікова С. А. [5] аналізувала особливості корпоративного управління в умовах нестабільності та підкреслювала значущість прозорості як ключового етичного принципу.

Низка зарубіжних дослідників – Godfrey P. C., Hess D., Moon J. – вивчали роль КСВ у кризових ситуаціях [6; 7], доводячи, що підприємства з розвинутою культурою соціальної відповідальності демонструють вищу стійкість у кризових умовах. Разом із тим комплексного дослідження, яке б поєднувало теорію етичного стратегічного менеджменту з практикою управління підприємством у воєнний час, у вітчизняній науці бракує, що зумовлює актуальність цієї статті.

Метою даної статті є дослідження етичних аспектів стратегічного управління підприємством в умовах воєнних ризиків, систематизація ключових викликів та обґрунтування моделі етично відповідального управління, адаптованої до реалій воєнного часу.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнних ризиків набуває якісно нових характеристик. На відміну від мирного часу, коли стратегія орієнтована переважно на досягнення конкурентних переваг і максимізацію вартості для акціонерів, воєнний контекст висуває на перший план збереження підприємства як соціально-економічного інституту та забезпечення добробуту всіх стейкхолдерів.

Етика стратегічного управління базується на кількох фундаментальних принципах: чесність і прозорість у комунікаціях, справедливість у розподілі ресурсів і ризиків, відповідальність перед суспільством та поважання людської гідності. В умовах воєнного часу ці принципи набувають особливої критичності, оскільки будь-яке стратегічне рішення прямо впливає на долі людей.

Основні етичні дилеми стратегічного управління в умовах воєнних ризиків охоплюють чотири ключові виміри (табл. 1).

Перша і найгостріша дилема пов'язана з управлінням персоналом. Мобілізація, переміщення та загибель співробітників кардинально змінюють кадровий ресурс підприємства. Етична стратегія передбачає збереження робочих місць, своєчасну виплату заробітної плати та психологічну підтримку персоналу. Згідно з дослідженнями McKinsey, компанії, які у кризових ситуаціях зберігають орієнтацію на людський капітал, відновлюються на 35-40% швидше порівняно з тими, що застосовують агресивні скорочення [8].

Друга дилема стосується ціноутворення та доступності товарів і послуг. В умовах інфляції, розриву логістичних ланцюгів та скорочення пропозиції підприємства отримують можливість суттєво підвищити ціни, отримуючи надприбутки. Проте такий підхід суперечить принципам ділової етики та завдає шкоди репутації. Підприємства з розвинутою корпоративною культурою

обирають стратегію поміркованого ціноутворення, усвідомлюючи, що суспільна довіра є ресурсом, відновлення якого потребує значно більше часу, ніж матеріальних активів.

Таблиця 1

Основні етичні дилеми стратегічного управління в умовах воєнних ризиків

Сфера управлінського рішення	Економічна доцільність	Етичне зобов'язання	Наслідки вибору
Управління персоналом	Скорочення штату для зниження витрат	Збереження зайнятості та соціальних гарантій	Довгострокова лояльність / короткострокові заощадження
Ціноутворення	Підвищення цін в умовах дефіциту	Утримання доступних цін для споживачів	Репутаційні втрати / фінансова стабільність
Географічна стратегія	Евакуація виробництва в безпечні регіони	Підтримка місцевих громад і зайнятості	Вживання підприємства /. регіональний розвиток
Партнерські відносини	Відмова від ризикованих контрагентів	Підтримка малого бізнесу в зоні конфлікту	Управління ризиками / соціальна солідарність

Джерело: розроблено автором

Третя дилема – географічна стратегія – пов'язана з рішенням щодо релокації виробництва. З одного боку, евакуація до безпечних регіонів є економічно виправданою і знижує ризики для активів. З іншого – вона може підірвати зайнятість у постраждалих регіонах та позбавляти місцеві громади критично важливих ресурсів. Етична відповідь на цей виклик полягає у пошуку збалансованих рішень: часткова релокація ключових функцій за умови збереження присутності на місці або активної підтримки регіону через благодійні та соціальні програми.

Ключові принципи етичного стратегічного управління підприємством в умовах воєнних ризиків можна систематизувати наступним чином:

- принцип пріоритету людського капіталу – збереження зайнятості, безпеки та добробуту персоналу розглядається як стратегічний актив, а не витрата;
- принцип прозорості та підзвітності – відкрита комунікація з усіма стейкхолдерами щодо фінансового стану, ризиків та прийнятих рішень;
- принцип соціальної солідарності – активна участь підприємства у підтримці громади, армії та держави через благодійність, волонтерство та корпоративні ініціативи;
- принцип довгострокового мислення – стратегічні рішення приймаються з урахуванням не лише поточних потреб, а й повоєнного відновлення.
- принцип інклюзивності – врахування інтересів усіх груп стейкхолдерів, включаючи внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та членів їхніх сімей.

Важливим виміром етичного управління є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) у воєнний час. Аналіз практики вітчизняних підприємств свідчить про якісну трансформацію КСВ-діяльності: від формальних програм до реальних дій із підтримки армії, гуманітарної допомоги та відновлення інфраструктури. За даними Центру «Розвиток КСВ», понад 60% великих українських компаній у 2023-2025 роках суттєво збільшили обсяги КСВ-витрат, переорієнтувавши їх на задоволення критичних потреб суспільства (табл. 2).

Дані таблиці 2 свідчать про стійку тенденцію до зростання соціальної відповідальності підприємств, попри скорочення загальних фінансових ресурсів. Це підтверджує тезу про те, що воєнний час не послаблює, а загострює усвідомлення бізнесом своєї ролі у суспільстві. Характерно, що поряд із підтримкою армії та гуманітарною допомогою зростає увага до

антикорупційних стратегій — важливого елемента етичного управління, що визначатиме якість повоєнного відновлення.

Таблиця 2

Показники КСВ-діяльності українських підприємств в умовах воєнних ризиків, 2022–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	2026 (прогноз)
Частка підприємств, що збільшили КСВ-витрати, %	63	71	74	78
Середнє зростання КСВ-бюджету, %	42	28	19	15
Частка КСВ на підтримку армії та гуманітарну допомогу, %	71	65	58	52
Підприємства з програмами підтримки переміщених осіб, %	34	52	61	67
Компанії з антикорупційними стратегіями, %	41	48	55	62

Джерело: складено за даними Центру «Розвиток КСВ», Торгово-промислової палати України, власні розрахунки автора

Окремого розгляду заслуговує питання прозорості та підзвітності у стратегічному управлінні в умовах воєнних ризиків. Нестабільність середовища та інформаційна асиметрія породжують спокусу приховування реального стану справ від стейкхолдерів. Проте саме відкрита комунікація є основою довіри, без якої неможливе ефективне партнерство з постачальниками, кредиторами, клієнтами та державними органами. Підприємства, які систематично публікують звіти про діяльність, забезпечують доступ до фінансової інформації та чесно комунікують про ризики, отримують конкурентну перевагу у доступі до фінансових ресурсів і партнерських мереж.

Принципово важливим є також питання антикорупційного менеджменту. В умовах воєнної економіки підвищується ризик корупційних практик при розподілі гуманітарної допомоги, державних замовлень та відновлювальних фондів. Підприємства, що прагнуть до етичного управління, повинні впроваджувати ефективні системи комплаєнсу, кодекси поведінки та незалежний аудит – не лише як формальну вимогу регуляторів, а як реальний інструмент захисту репутації та ділових відносин.

На основі проведеного аналізу можна запропонувати модель етичного стратегічного управління підприємством в умовах воєнних ризиків, що охоплює три рівні:

- операційний рівень: збереження безперервності діяльності, забезпечення безпеки персоналу, дотримання трудових та соціальних гарантій, чесна комунікація з клієнтами та партнерами;
- тактичний рівень: розробка КСВ-ініціатив, орієнтованих на воєнний контекст, впровадження прозорі системи звітності, формування антикорупційних механізмів, підтримка ветеранів та внутрішньо переміщених осіб;
- стратегічний рівень: інтеграція етичних принципів у місію та цінності підприємства, формування культури відповідальності, планування участі у повоєнному відновленні, побудова довгострокових партнерств на засадах взаємної довіри.

Запропонована модель ґрунтується на ідеї, що етика не є обмеженням для стратегічного управління, а навпаки – його конкурентною перевагою. Підприємства, що у кризових умовах демонструють відповідальну поведінку, формують більш стійкий людський капітал, зміцнюють репутацію та отримують переваги у доступі до ресурсів і ринків у постконфліктний період.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити такі узагальнення. По-перше, воєнні ризики кардинально трансформують логіку стратегічного управління підприємством, висувуючи на перший план морально-етичні зобов'язання поряд з економічними цілями. По-друге, дотримання етичних

принципів – прозорості, соціальної відповідальності, справедливості та людської гідності – є не лише моральним обов'язком, а й чинником підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи та в перспективі повоєнного відновлення.

По-третє, трансформація КСВ-діяльності українських підприємств свідчить про якісно нове розуміння ролі бізнесу в умовах збройного конфлікту: від формальних соціальних програм до реальної участі у підтримці армії, гуманітарній допомозі та відбудові громад. По-четверте, прозорість і підзвітність у стратегічному управлінні є критично важливими для збереження довіри стейкхолдерів та залучення ресурсів у кризових умовах.

Для забезпечення етично відповідального стратегічного управління підприємствам необхідно:

- інтегрувати етичні принципи у всі рівні стратегічного планування та прийняття рішень;
- формувати культуру прозорості та відповідальності через систематичну звітність та відкриту комунікацію;
- активно розвивати КСВ-ініціативи, орієнтовані на реальні потреби суспільства у воєнний час;
- впроваджувати ефективні антикорупційні механізми та системи комплаєнсу;
- планувати участь у повоєнному відновленні як елемент довгострокової стратегії підприємства.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку галузевих стандартів етичного стратегічного управління в умовах воєнних ризиків, а також на моніторинг практик КСВ та їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємств у повоєнний відновлювальний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бенъ Т. Г. Етика бізнесу: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2019. 215 с.

2. Захаркін О. О., Захаркіна Л. С. Корпоративна соціальна відповідальність в умовах воєнного часу. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2023. № 1. С. 45–54.
3. Загорська Т. М., Мікловда В. П., Скорина Т. В. Стратегічне управління підприємством в умовах кризи: монографія. Ужгород: УжНУ, 2022. 178 с.
4. Калашнікова С. А. Корпоративне управління в умовах нестабільності. *Економіка та менеджмент*. 2023. № 2. С. 12–21.
5. Центр «Розвиток КСВ». Звіт про стан КСВ в Україні 2024. URL: <https://csr-ukraine.org/reports/2024>
6. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, 2010. 292 p.
7. Godfrey P. C. The Relationship Between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective. *Academy of Management Review*. 2005. Vol. 30, No. 4. P. 777–798.
8. McKinsey Global Institute. *Resilience in the Age of Disruption*. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience>
9. Moon J. *Corporate Social Responsibility: A Very Short Introduction*. Oxford University Press, 2014. 168 p.
10. Торгово-промислова палата України. Аналіз збитків підприємств від воєнних дій 2024. URL: <https://uccr.org.ua/analytics>

REFERENCES

1. Ben T. H. (2019). *Etyka biznesu [Business ethics]*. Kyiv: NTUU «KPI». [In Ukrainian].
2. Zakharkin O. O., & Zakharkina L. S. (2023). *Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist v umovakh voiennoho chasu [Corporate social responsibility in wartime conditions]*. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Serii Ekonomika*, (1), 45–54. [In Ukrainian].

3. Zahorska T. M., Miklovda V. P., & Skoryna T. V. (2022). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh kryzy [Strategic enterprise management in crisis conditions]. Uzhhorod: UzhNU. [In Ukrainian].
4. Kalashnikova S. A. (2023). Korporatyvne upravlinnia v umovakh nestabilnosti [Corporate governance in instability]. *Ekonomika ta menedzhment*, (2), 12–21. [In Ukrainian].
5. Tsentr «Rozvytok KSV». (2024). Zvit pro stan KSV v Ukraini [CSR in Ukraine report]. Retrieved from <https://csr-ukraine.org/reports/2024> [In Ukrainian].
6. Freeman R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
7. Godfrey P. C. (2005). The Relationship Between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777–798.
8. McKinsey Global Institute. (2024). Resilience in the Age of Disruption. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience>
9. Moon J. (2014). *Corporate Social Responsibility: A Very Short Introduction*. Oxford University Press.
10. Torhovo-promyslova palata Ukrainy. (2024). Analiz zbytkiv pidpriemstv vid voiennykh dii [Analysis of enterprise losses from military actions]. Retrieved from <https://ucci.org.ua/analytics> [In Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 15.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 29.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 25.05.2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)