

## ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ЕТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Калачевська Лариса Іванівна**

доктор економічних наук, професор,  
Сумський національний аграрний університет  
ORCID: 0000-0001-7090-2518  
larysa.kalachevska@snau.edu.ua

**Лукаш Світлана Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Сумський національний аграрний університет  
ORCID: 0000-0003-1948-7683  
svitlana.lukash@gmail.com

*Стаття присвячена дослідженню перетворень бізнес-етики українських підприємств в умовах воєнного стану. У центрі уваги – зміни у підходах до корпоративної поведінки, соціальної відповідальності та етичного керівництва в умовах воєнного стану. Метою дослідження є виявлення рис трансформації бізнес-етики українських підприємств в умовах воєнного стану, а також оцінка проблем, з якими зустрічається бізнес у сфері корпоративної поведінки, соціальної відповідальності та етичного управління в період збройного конфлікту. Для реалізації поставленої мети в роботі використано комплекс методів, зокрема аналіз наукових джерел, порівняльний аналіз, індуктивно-дедуктивний підхід - для всебічного вивчення трансформації бізнес-етики українських компаній в умовах воєнного стану. За наслідками вивчення, розглянуто концепцію та еволюцію бізнес-етики. Досліджено роль корпоративної соціальної відповідальності як частини етичної поведінки бізнесу. З'ясовано роль стейкхолдерів у становленні етичної поведінки компаній. Розглянуто взаємозв'язок між менеджментом бізнесу та корпоративною поведінкою. Визначено особливості трансформації бізнес-етики в умовах воєнного стану. Надано оцінку перетворенню етичних норм, управлінських підходів та корпоративної поведінки українських компаній в умовах воєнного стану. З'ясовано головні етичні виклики, з якими зіштовхується бізнес в умовах війни. Розглянуто досвід українських підприємств щодо етичної поведінки та КСВ під час повномасштабного конфлікту. Досліджено інституційні ініціативи підтримки етичного бізнесу. Задля збереження конкурентних позицій та адаптації підприємств в умовах кризових викликів запропоновано напрями удосконалення управління бізнес-етикою в умовах кризових викликів. Дослідження підкреслює важливість інтеграції етичних принципів у стратегії керування бізнесом задля забезпечення сталого розвитку та зміцнення репутації підприємств в умовах воєнного стану. Відтак, дослідження дає новий погляд на трансформацію бізнес-етики в умовах воєнного стану, висвітлюючи виклики та можливості для українських підприємств у підтримці відповідального та соціально орієнтованого бізнесу.*

**Ключові слова:** етика бізнесу, соціальна відповідальність, управління бізнесом, стейкхолдери, корпоративна поведінка.

DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.7>

### **Постановка проблеми у загальному вигляді.**

Після початку повномасштабної війни на теренах України економіка, як і вся країна, опинилася у стані глибокого стресу. Бізнес-спільнота зіткнулася не просто з кризою – а з моральним випробуванням, що перевернуло саму логіку підприємництва. Звичні управлінські моделі, які ще донедавна здавалися стійкими, сьогодні виявилися непридатними без переосмислення цінностей. У реаліях, коли частина країни перетворена на зону бойових дій, а сотні тисяч людей втратили оселі, роботу або навіть життя, компанії більше не можуть керуватися виключно логікою прибутку.

Усе частіше на перший план виходить глибока трансформація поведінкових норм: від комунікацій до корпоративної етики. У низці випадків це означає впровадження нових протоколів безпеки, розробку соціально-чутливих продуктів або навіть відмову від частини прибутків на користь стратегічного партнерства з волонтерами й державними структурами.

Цей період продемонстрував, що концепція корпоративної соціальної відповідальності не може залишатися лише фрагментом річного PR-звіту. Вона здобуває практичний сенс: допомога мобілізованим співробітникам, формування резервних фондів, підтримка медзакладів, переформатування виробничих ліній для виготовлення потрібних товарів. Якщо раніше головним аргументом лишалась конкурентоздатність, нині дедалі частіше в хід ідуть категорії ціннісної репутації. У публічному просторі зростає запит не просто на сильні бренди, а на морально переконливих діячів. Це вимагає від керівників не лише гнучкості, а й емпатії – здатності чути біль інших та трансформувати його в дії.

Саме тому наразі – ґрунтовне, багатогранне дослідження змін, що відбуваються у сфері бізнес-етики та корпоративної відповідальності в умовах воєнного стану.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання трансформації бізнес-етики, зокрема, в умовах воєнного стану розглядалися у працях таких науковців як Г. Бевзо,

В. Юхименко, О. Прокоф'єва [1, с. 116], які наголошували на важливості впровадження етичних принципів у стратегії антикризового менеджменту для забезпечення стабільності та ресурсів компанії в умовах кризи. Актуальними напрямками забезпечення етичності автори вважали впровадження корпоративного волонтерства та партнерських взаємовідносин із зацікавленими стейкхолдерами для активного вирішення соціальних та економічних проблем, зумовлених війною. К.Є. Орлова, С.Ю. Бірюченко [2, с. 76], В. Власова, М. Борбіч [3, с. 42] акцентували увагу на формуванні етики бізнесу.

П.О. Лиска [4, с. 331] з'ясовував теперішній стан корпоративної соціальної відповідальності в Україні, визначив головні проблеми та тенденції; запропонував методи масової імплементації політики КСВ у приватному бізнесі. С. Огінок, М. Когут, А. Когут [5, с. 171] розкрили вплив етики та корпоративної соціальної відповідальності на взаємини з зацікавленими сторонами, ефективне управління ризиками та формування стійких конкурентних переваг. А. Петрова, О. Карінцева, С. Тарасенко [6, с. 154] вивчали теоретичні властивості «етики бізнесу», її головні елементи, взаємозв'язок з іншими категоріями. В. Р. Гуцуляк [7, с. 42] описав особливості впливу бізнес-етики на систему управління персоналу підприємства. Автором розроблено набір порад, що є найбільш важливими для здобуття вищого рівня прихильності до бізнес-етики з метою поліпшення менеджменту компанії.

Зважаючи на значні досягнення в царині вивчення бізнес-етики, питання її переосмислення під тиском війни залишається невирішеним. Чимало теоретичних підходів, напрацьованих ще у мирний час, нині виявляються надто абстрактними або взагалі не придатними для реалій, в яких опинилися українські підприємства. Дослідники, багато писали про роль цінностей у корпоративній культурі, але їхні ідеї не враховували радикального контексту виживання під обстрілами, примусової релокації виробництва чи мобілізації співробітників. Сучасна війна в Україні поставила перед етикою бізнесу виклик, з яким світова наука ще не стикалася.

Зважаючи на це, одним з найактуальніших напрямів дослідження стає саме вивчення трансформації етичних рішень у бізнесі, що функціонує під впливом збройного конфлікту.

#### **Формування цілей статті (постановка завдання).**

Метою статті є визначення особливостей трансформації бізнес-етики українських підприємств в умовах воєнного стану, виявлення ключових викликів та рис корпоративної поведінки, а також формулювання практичних порад для підвищення ефективності управління бізнес-етикою і соціальної відповідальності в кризових обставинах. У межах поставленої мети визначено завдання дослідження: проаналізувати теоретичні основи бізнес-етики, корпоративної соціальної відповідальності та ролі стейкхолдерів у формуванні етичної поведінки; виявити вплив воєнного стану на трансформацію етичних норм і корпоративної поведінки українських підприємств; дослідити виклики, з якими стикаються компанії в умовах війни, та їхні стратегії адаптації; розробити рекомендації

для підвищення ефективності управління бізнес-етикою у кризових умовах.

**Методи дослідження.** У процесі трансформації бізнес-етики українських підприємств в умовах воєнного стану було застосовано комплекс взаємопов'язаних методів, які дозволили надати як теоретичну глибину аналізу, так і прикладну цінність здобутих результатів.

Відповідно до поставленої мети та для вирішення поставлених завдань було використано комплексний підхід, що об'єднує якісні способи аналізу. Зокрема, було застосовано історико-логічний спосіб, метод аналізу та синтезу, системно-структурний метод. Поєднання цих методів дозволило не лише дослідити теоретичні аспекти трансформації бізнес-етики українських підприємств, а й здобути практичні висновки щодо підвищення ефективності управління бізнес-етикою у кризових умовах.

Застосування цих підходів дало змогу визначити риси трансформації бізнес-етики українських підприємств в умовах воєнного стану.

**Результати дослідження.** У нинішніх умовах воєнного стану в Україні бізнес-середовище зазнає значних перетворень, котрі виходять далеко за рамки економічних показників. Однією з головних площин таких змін стала етика бізнесу. Бізнес-етика являє собою сукупність моральних принципів і норм, котрі регулюють поведінку діячів підприємництва в процесі їх взаємодії із зацікавленими особами.

Історично бізнес-етика формувалась у відповідь на потребу владнання конфліктів між економічними інтересами та соціальними сподіваннями. На ранніх етапах розвитку капіталізму акцент робився здебільшого на законності діяльності та задоволенні інтересів власників. Згодом, особливо в другій половині ХХ століття, ділова етика перетворилася на комплексну дисципліну, що включає корпоративну соціальну відповідальність, етичне управління, прозорість та взаємодію з усіма групами стейкхолдерів [8, с. 36]. Питання виживання компанії в жорстких умовах дедалі частіше залежить не від резервного фонду, а від рівня довіри, яку вона змогла звести раніше. А отже – і від тих етичних рішень, які колись здавалися другорядними [6, с. 154].

Після початку повномасштабної війни на перший план висунулись ціннісні виміри – гуманітарна залученість, підтримка спільнот, відкрите реагування на соціальні лиха. КСВ втілюється через різні ініціативи – підтримку соціальних проєктів, забезпечення безпечних умов праці, прозорість у звітності, екологічно свідомі практики, етичну взаємодію зі споживачами та партнерами. Такий підхід збільшує довіру з боку споживачів та суспільства, зміцнює репутацію компанії та дає додаткову конкурентну перевагу.

У контексті воєнного стану роль КСВ надзвичайно збільшується, оскільки бізнес набуває не лише економічної, але й патріотичної та гуманітарної функції, підтримуючи громади, військових, волонтерів та державні починання. Отже, корпоративна соціальна відповідальність є основоположним елементом етичної поведінки, що окреслює відповідальність бізнесу за власний вплив

на суспільство і довкілля, особливо в умовах криз та викликів.

Такі вчинки стали не виключенням, а новим стандартом корпоративної поведінки, котра визначається очікуваннями не тільки акціонерів, але й широкого кола стейкхолдерів – від клієнтів до місцевих громад. Стейкхолдери виступають як контролери та партнери, котрі заохочують компанії дотримуватися етичних правил, збільшувати рівень соціальної відповідальності, бути прозорими й відповідальними у своїй діяльності. Вони можуть формувати репутаційний капітал підприємства, визначати його соціальну легітимність та підтримувати або навпаки підривати довіру до бренду [10, с. 52].

Табл. 1 ілюструє роль різних груп стейкхолдерів у формуванні етичної поведінки компаній.

Стейкхолдери стають рушіями трансформацій у сфері відповідальної поведінки, визначаючи організаціям нові стратегічні орієнтири. На практиці це проявляється у формуванні каналів двостороннього діалогу між фірмою і її екосистемою – від співробітників і партнерів до місцевих громад та інвесторів. Керівництво зосереджує увагу на відкритості, соціальній відповідальності, інклюзивності та принципах сталого розвитку, це неминуче відбивається на атмосфері в команді, на манері взаємодії з клієнтами, партнерами й суспільством [9, с. 104].

Бізнес, котрий у мирний час зосереджувався на прибутковості, відповідальності перед акціонерами та екологічній стійкій політиці, вимушений переорієнтуватися: на перший план виходить соціальна відповідальність, гуманітарна місія, етичне лідерство та співпраця з державними та волонтерськими структурами. У таких обставинах бізнес-етика трансформується з формальної складової корпоративної стратегії на дієвий інструмент соціального реагування, стабілізації та підтримки держави та суспільства. Серед ключових особливостей цієї трансформації варто виокремити (табл. 2):

Через такі зміни бізнес-етика стає важливим фактором виживання, мобілізації ресурсів де війна стає каталізатором глибокого морального переосмислення ролі бізнесу в суспільстві.

1. Зміна етичних норм. Під впливом воєнної загрози та соціальної нестабільності фірми переглядають свої ціннісні підвалини. Від традиційної орієнтації на прибуток і лояльність до формальних стандартів відбувається перехід до домінування таких категорій, як патріотизм, соціальна справедливість, людяність, турбота про життя та безпеку [9, с. 104].

2. Трансформація управлінських підходів. У цьому процесі активно розвиваються горизонтальні структури управління, які дають змогу розширити простір для ініці-

Таблиця 1

**Роль стейкхолдерів у формуванні етичної поведінки компаній**

| Група стейкхолдерів | Вплив на етичну поведінку компанії                               | Основні очікування та вимоги                              |
|---------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Співробітники       | Формують корпоративну атмосферу, впливають на внутрішню етику    | Безпечні умови роботи, справедливе ставлення, поступ      |
| Клієнти             | Вимагають якості, прозорості та відвертості у продуктах/послугах | Етична продукція, прозорість інформації, відповідальність |
| Інвестори           | Сприяють запровадженню етичних норм через фінансовий контроль    | Відповідальне управління, довгострокова стабільність      |
| Постачальники       | Впливають на дотримання етичних правил у ланцюгу постачання      | Справедливі умови співпраці, дотримання стандартів        |
| Місцеві громади     | Очікують від компанії соціальної підтримки та відповідальності.  | Екологічна безпеність, соціальні заходи, поступ           |
| Державні інституції | Регулюють функціонування, визначають норми та стандарти          | Відповідність законодавству, прозорість                   |

Джерело: сформовано автором на основі [9, с. 104; 10, с. 52; 11, с. 130]

Таблиця 2

**Особливості трансформації бізнес-етики в умовах воєнного стану**

| Критерій                    | Довоєнний період                                        | В умовах воєнного стану                                                         |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Етичні пріоритети           | Переважає орієнтація на прибуток, дотримання стандартів | Пріоритет – людяність, солідарність, підтримка існування, суспільна мобілізація |
| Соціальна відповідальність  | Класичні КСВ-програми, іміджеві ініціативи              | Справжня допомога ЗСУ, громадам, працівникам, волонтерство                      |
| Корпоративна поведінка      | Регламентована, формалізована, рутинна                  | Гнучка, швидко адаптивна, емоційно залучена, відповідальна в умовах кризи       |
| Роль лідерства              | Управлінська функція, стратегічне планування            | Особиста відповідальність, моральне лідерство, публічна позиція керівництва     |
| Комунікація з суспільством  | Переважає маркетингова, репутаційна                     | Прозора, чесна, соціально орієнтована, з фокусом на довіру та підтримку         |
| Роль стейкхолдерів          | Споживачі, інвестори, партнери                          | Розширення: громади, військові, ВПО, волонтери, держава                         |
| Етичні виклики              | Корупція, прозорість, екологічні питання                | Виживання бізнесу, втрати персоналу, евакуація, дилеми морального вибору        |
| Мотивація етичної поведінки | Конкурентна перевага, відповідність стандартам          | Внутрішній обов'язок, єдність, патріотизм                                       |

Джерело: сформовано автором на основі [12; 13, с. 292; 14, с. 55]

ативності робітників та значно пришвидшити комунікацію між підрозділами. Така модель дозволяє краще реагувати на нестабільність зовнішнього середовища і підтримувати ефективність навіть у найскладніших обставинах [12].

3. Еволюція корпоративної поведінки. Корпоративна поведінка в період війни втрачає формальність та набуває чітко вираженої соціальної та моральної спрямованості. Компанії активно долучаються до волонтерських проєктів, підтримують військо, забезпечують співробітників житлом, фінансовою допомогою, психологічною підтримкою. Різко підвищується вага внутрішньої етики – чесності, взаємопідтримки, довіри між працівниками і керівництвом. Поведінкові стандарти формуються не тільки політиками компанії, а й очікуваннями громади, ЗМІ, держави, волонтерського руху.

Війна формує вкрай нетипове середовище для функціонування бізнесу, в якому звичайні моральні орієнтири зустрічаються з надзвичайною дійсністю – загрозою життю, руйнуванням інфраструктури, втратами, мобілізацією та вимушеною міграцією. В цих умовах українські компанії стикаються з рядом етичних викликів, що впливають на управлінські рішення, внутрішню культуру та репутацію (табл. 3).

Повномасштабна війна, що триває в Україні з 2022 року, змусила українські компанії діяти не лише як економічні суб'єкти, а як активні учасники національ-

ного спротиву, гуманітарної підтримки й відбудови. Бізнес масово переосмислив свою роль у суспільстві, переорієнтувавши КСВ-програми з репутаційної площини в практичну – захисну, соціальну, волонтерську та стратегічну. Нижче наведено узагальнений аналіз практик українських підприємств у ключових напрямках етичної поведінки (табл. 4).

Український бізнес демонструє безпрецедентну мобілізацію в етичному вимірі [4, с. 331]: КСВ стала механізмом виживання соціуму; етична поведінка підприємств стала фундаментом нової соціальної довіри та легітимності бізнесу; бізнес-етика та корпоративні відповідальність, сформовані в умовах воєнного стану, можуть використовуватися і в мирний час як новий стандарт соціально відповідального бізнесу.

Війна в Україні докорінно переосмислила сенс та роль соціальної відповідальності компаній. КСВ виступає каталізатором кардинальної перебудови корпоративної культури. Етична поведінка бізнесу стала не тільки моральним дороговказом, а й частиною національної безпеки, соціальної стабільності та економічної стійкості. В цьому контексті важливу роль відіграють інституційні механізми, які формують і підтримують етичні стандарти ведення підприємницької діяльності - як на державному рівні, так і через ініціативи громадянського суспільства та бізнес-асоціацій (рис. 1).

Таблиця 3

#### Ключові етичні виклики для бізнесу в умовах війни

| Виклики                                       | Суть проблеми                                                               | Можливі наслідки                                                 |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Виживання чи служіння                         | Баланс між економічною стійкістю та підтримкою війська, суспільства, країни | Звинувачення в «бізнесі на війні» або фінансова нестабільність   |
| Мобілізація працівників                       | Збереження робочих місць, підтримка мобілізованим, етика компенсацій        | Фінансове навантаження або звинувачення в ігноруванні обов'язків |
| Скорочення, закриття, релокація               | Вплив на персонал, соціальні зобов'язання                                   | Масові звільнення, втрата довіри з боку співробітників           |
| Робота на окупованих територіях               | Етика діяльності під тиском чи за участю ворожих сил                        | Ризик колабораціонізму або згорання діяльності                   |
| Комунікаційна етика та репутація              | Вибір тону, змісту та періоду публічних заяв                                | Репутаційні збитки через байдужість або надмірний піар           |
| Взаємодія з державою / очікування суспільства | Тиск суспільства на участь у волонтерстві, фінансуванні ЗСУ та інше         | Втрата репутації через нехтування громадського запиту            |
| Постачальники і партнери з країни-агресора    | Припинення співпраці, пошук альтернатив                                     | Фінансові збитки або іміджеві втрати через співпрацю з агресором |

Джерело: сформовано автором на основі [15, с. 45; 16–17]

Таблиця 4

#### Етична поведінка та КСВ під час повномасштабної війни українських підприємств

| Компанія     | Напрямок етичної поведінки / КСВ                    | Ключові дії та ініціативи                                              |
|--------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Нова Пошта   | Підтримка ЗСУ, гуманітарна логістика                | Передача авто для війська, безоплатна доставка гуманітарних вантажів   |
| Rozetka      | Підтримка мобілізованих працівників, благодійність  | Екіпіровка для військовослужбовців, фінансова підтримка війська        |
| АТБ          | Матеріальна допомога армії та постраждалим громадам | Постачання товарів, ліків, палива для фронту                           |
| Укрзалізниця | Захист працівників, соціальна функція               | Евакуація людей, утримання зарплат, безоплатне перевезення             |
| Київстар     | Підтримка персоналу, соціальні сервіси              | Евакуація робітників, психологічна підтримка, безоплатний зв'язок      |
| Епіцентр     | Релокація, підтримка ЗСУ                            | Відбудова, допомога будматеріалами та технікою для фронту              |
| Укрпошта     | Доступність сервісів, логістична гнучкість          | Робота у прифронтових областях, забезпечення постачання в умовах війни |

Джерело: сформовано автором на основі [18–19]



**Рис. 1. Інституціональні ініціативи підтримки бізнес-етики: державна політика, громадські організації, бізнес-об'єднання**

Джерело: сформовано автором на основі [20, с. 71; 21]

В умовах війни в Україні поволі виникає нова модель ділової відповідальності. З одного боку, це державна політика, що все активніше породжує стимули для компаній; з іншого – соціум, котрий навчився впливати на бренди. І третій вектор – внутрішня еволюція самих бізнес-спільнот, де горизонтальні зв'язки поступово перетворюються у неформальні, але ефективні механізми саморегуляції. Це тристороннє поле напруги – влада, громадянське суспільство, корпоративне довкілля – не просто утримує еконо-

мічну структуру країни в час лиха, а визначає нову норму [15, с. 346].

Нижче подано напрями, які допоможуть компаніям утримати відповідальну позицію та пристосувати управлінські підходи до екстремальних обставин (табл. 5):

З погляду стейкхолдерів, прозора система прийняття управлінських рішень, збудована на моральних засадах, видається як запрошення до розмови. А це – ключовий показник легітимності: компанія, якій довіряють, здобуває значно більше простору для маневру. Вона менше

Таблиця 5

#### Шляхи удосконалення управління бізнес-етикою в умовах кризових викликів

| Напрямки                            | Конкретні дії                                                                       | Очікуваний результат                               |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Антикризова етична стратегія        | Інтеграція етичних засад в управління, зосередження на людях та соціумі             | Зважені рішення, збереження морального спрямування |
| Прозора комунікація                 | Регулярні відкриті звернення до співробітників і зацікавлених сторін                | Довіра, послаблення паніки, єдність                |
| Підтримка працівників               | Відшкодування, гнучкі розклади, психологічна підтримка, утримання робочих місць     | Відданість персоналу, зменшення текучості кадрів   |
| Соціальна активність і волонтерство | Підтримка ЗСУ, допомога громадам, участь у добродійних починаннях                   | Збільшення репутації, громадське визнання          |
| Етичні ланцюги постачання           | Відмова від співпраці зі спірними партнерами, підтримка бізнесу                     | Зменшення репутаційних і юридичних ризиків         |
| Лідерство на основі цінностей       | Публічна позиція керівництва, особиста участь у підтримці війська та співробітників | Надійність, формування морального авторитету       |
| Перегляд бізнес-моделі на стійкість | Інвестиції у діджиталізацію, децентралізацію та диверсифікацію                      | Підвищення пристосованості до майбутніх загроз     |
| Оновлення політик етичної поведінки | Модифікація кодексу етики з врахуванням нових викликів, зворотній зв'язок           | Посилення внутрішньої відповідальності             |

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 116; 12, с. 104]

залежить від репутаційних коливань, легше проходить крізь кризові періоди й краще пристосовується до нових потреб.

Отже, трансформація бізнес-етики в умовах воєнного стану виступає підґрунтям моральної міцї українських підприємств, соціального капіталу та довготривалої конкурентної переваги у реальному часі.

**Висновки.** Повномасштабна війна змусила український бізнес формувати нові моральні орієнтири. Компаніям доводиться діяти в умовах невизначеності, коли на перший план виходять не абстрактні принципи, а конкретні людські пріоритети: захист команди, психологічна підтримка, швидке реагування на загрози та реальна допомога армії й громадам.

Наявність ясно визначеної антикризової етичної стратегії, зосередження на підтримці співробітників, відвертість у спілкуванні, підтримці ЗСУ та гуманітарній допомозі породжують нову модель відповідального

підприємництва. Така модель формує довіру не тільки в межах організації, але й у масштабах громади, суспільства та держави.

Відділи корпоративної етики, раніше здебільшого формальні, перетворюються на центри ухвалення стратегічних рішень. Їхнє завдання – забезпечити синергію між бізнес-інтересами і соціальним контекстом, який змінюється щодня. У цьому сенсі можна казати про народження нової парадигми української етики підприємництва: гнучкої, вмотивованої реальністю, такої, що працює не на публічний імідж, а на виживання і гідність – як власну, так і національну.

Отже, трансформація ділової етики в умовах воєнного стану – це не тільки вимога часу, а й шанс для українських підприємств закласти нові стандарти корпоративної поведінки, які беруть до уваги як виклики сьогодення, так і стратегічні перспективи розбудови післявоєнної відбудови.

### Список використаної літератури:

1. Бевзо Г., Юхименко В., Прокоф'єва О. Роль етики бізнесу в системі антикризового управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 3. С. 116–122. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-17> (дата звернення: 24.07.2025).
2. Орлова К.Є., Бірюченко С.Ю. Етика бізнесу як об'єкт наукового дослідження. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1 (99). С. 76–82. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-76-82](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-76-82).
3. Власова В., Борбіч М. Етичні принципи в підприємницькій діяльності. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 23. С. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.8>.
4. Лиска П.О. Корпоративна соціальна відповідальність: світовий та український досвід; шляхи глобальної імплементації. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 331–338. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-45>.
5. Огінок С., Когут М., Когут А. Етика та корпоративна соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 171–176. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-24> (дата звернення: 24.07.2025).
6. Петрова А., Карінцева О., Тарасенко С. Бізнес-етичні аспекти для сталого розвитку: сучасний аналіз та оцінка. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 154–161. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-29>.
7. Гуцуляк В.Р. Вплив бізнес-етики на ефективність менеджменту компанії. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Том 32 (71). № 1. С. 42–45. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-1-7>.
8. Зарічна О.В., Зеліч В.В. Етика бізнесу в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 44 (специвипуск). С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-44-6>.
9. Єжелій Ю.О., Тягунова З.О. Етичні аспекти управління корпоративною соціальною відповідальністю: теорія зацікавлених сторін, соціальний контракт та інші релевантні теорії. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №2 (16). С. 104–117. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0210>.
10. Савков Р., Карвацк Н. Управління взаємодією стейкхолдерів соціальних проєктів. *Collection of Scientific Papers «ЛОГОС»*, 2024. (August 16; Oxford, UK). С. 52–64. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-16.08.2024.014>.
11. Лагута Я.М. Стейкхолдерський підхід в корпоративній соціальній відповідальності компанії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 25 (1). С. 130–133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2017\\_25%281%29\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_25%281%29_29) (дата звернення: 24.07.2025).
12. Юрченко О., Чернишова О., Стойка І. Digital-трансформація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>.
13. Гончаренко О.М. Саморегулювання цифрової економіки в умовах правового режиму воєнного стану: кодекси етики. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024. Вип. 83. Частина 1. С. 292–297. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.1.43>.
14. Магилас Ю. Соціально відповідальний бізнес в умовах цифрової трансформації суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2022. Том 10. №6. С. 55–60. DOI: <https://doi.org/10.15421/152244>.
15. Владимир О., Бажанова Н. Суспільні виклики та соціальна відповідальність бізнесу у час війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2 (27). С. 45–62. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd.2022.nom2.045>.
16. Підприємницька етика: як будувати бізнес на принципах чесності та відповідальності. URL: <https://riabova.io/blog/predprinimatelskaja-etika-kak-stroit-biznes-na-printsipah-chestnosti-i-otvetstvennosti> (дата звернення: 24.07.2025).
17. Особливості збереження робочого місця мобілізованих працівників. URL: <https://kremenetska-gromada.gov.ua/structure/> (дата звернення: 24.07.2025).
18. Кодекс корпоративної етики Нової пошти. URL: [https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/corporate\\_ethics\\_codex.pdf](https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/corporate_ethics_codex.pdf) (дата звернення: 24.07.2025).

19. Соціальна відповідальність. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/sotsialna-vidpovidalnist/> (дата звернення: 24.07.2025).
20. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : монографія. Дніпро : ГРАНІ, 2020. 224 с. URL: <https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph.pdf> (дата звернення: 24.07.2025).
21. Рейкін В., Найдюк П., Черняк В. Етичні та інституціональні аспекти культури бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-16>.

### References:

- Bevzo H., Yukhymenko V., Prokofieva O. (2024) Rol etyky biznesu v systemi antykrizovoho upravlinnia [The role of business ethics in the crisis management system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, no. 3, pp. 116–122. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-17> (accessed 24 July 2025).
- Orlova K.Ye., Biriuchenko S.Yu. (2022) Etyka biznesu yak ob'ekt naukovoho doslidzhennia [Business ethics as an object of scientific research]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, no. 1 (99), pp. 76–82. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-76-82](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-76-82).
- Vlasova V., Borbich M. (2023) Etychni pryntsyipy v pidpriemnytskii diialnosti [Ethical principles in business activities]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, no. 23, pp. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.8>.
- Lyska P.O. (2024) Korporativna sotsialna vidpovidalnist: svitovyi ta ukraïnskyi dosvid; shliakhy hlobalnoi implementatsii [Corporate social responsibility: global and Ukrainian experience; ways of global implementation]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, no. 1 (48), pp. 331–338. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-45>.
- Ohinok S., Kohut M., Kohut A. (2024) Etyka ta korporativna sotsialna vidpovidalnist u mizhnarodnomu biznesi [Ethics and corporate social responsibility in international business]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, no. 4, pp. 171–176. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-24> (accessed 24 July 2025).
- Petrova A., Karitseva O., Tarasenko S. (2024) Biznes-etychni aspekty dlia staloho rozvytku: suchasnyi analiz ta otsinka [Business ethics for sustainable development: a modern analysis and assessment]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, no. 190, pp. 154–161. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-29>.
- Hutsuliak V. R. (2021) Vplyv biznes-etyky na efektyvnist menedzhmentu kompanii [The impact of business ethics on the effectiveness of company management]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seria: Ekonomika i upravlinnia – Scientific Notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management*, vol. 32 (71), no. 1, pp. 42–45. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-1-7>.
- Zarichna O. V., Zelich V. V. (2022) Etyka biznesu v umovakh yevrointehratsii [Business ethics in the context of European integration]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seria: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, vol. 44 (spetsvypusk), pp. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-44-6>.
- Yezhelyi Yu. O., Tiahunova Z. O. (2025) Etychni aspekty upravlinnia korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnistiu: teoriia zatsikavlenykh storin, sotsialnyi kontrakt ta inshi relevantni teorii [Ethical aspects of corporate social responsibility management: stakeholder theory, social contract and other relevant theories]. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, no. 2 (16), pp. 104–117. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0210>.
- Savkov R., Karvatsk N. (2024) Upravlinnia vzaiemodiieiu steikholderiv sotsialnykh proiektiv [Managing stakeholder engagement in social projects]. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΗΟΣ»*, (August 16; Oxford, UK), pp. 52–64. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-16.08.2024.014>.
- Lahuta Ya. M. (2017) Steikholderskyi pidkhid v korporativnii sotsialnii vidpovidalnosti kompanii [Stakeholder approach in corporate social responsibility of a company]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seria : Ekonomika i menedzhment – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, vol. 25 (1), pp. 130–133. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2017\\_25%281%29\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_25%281%29_29) (accessed 24 July 2025).
- Yurchenko O., Chernyshova O., Stoika I. (2022) Digital-transformatsiia biznesu v umovakh viiny [Digital business transformation in times of war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>.
- Honcharenko O.M. (2024) Samorehuliuвання tsyfrovoy ekonomiky v umovakh pravovoho rezhymu voiennoho stanu: kodeksy etyky [Self-regulation of the digital economy under the legal regime of martial law: codes of ethics]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 83 (1), pp.292–297. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.1.43>.
- Mahylias Yu. (2022) Sotsialno vidpovidalni biznes v umovakh tsyfrovoy transformatsii suspilstva [Socially responsible business in the context of digital transformation of society]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, vol. 10 no.6, pp. 55–60. DOI: <https://doi.org/10.15421/152244>.
- Vladymyr O., Bazhanova N. (2022) Suspilni vykyky ta sotsialna vidpovidalnist biznesu u chas viiny [Social challenges and business social responsibility in times of war]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state*, vol. 2 (27), pp. 45–62. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd.2022.nom2.045>.
- Pidpriemnytska etyka: yak buduvaty biznes na pryntsyipakh chesnosti ta vidpovidalnosti [Business ethics: how to build a business on the principles of honesty and responsibility]. Available at: <https://riabova.io/blog/predprinimatelskaja-etika-kak-stroit-biznes-na-printsipah-chestnosti-i-otvetstvennosti> (accessed 24 July 2025).
- Osoblyvosti zberezhenia robochoho mistsia mobilizovanykh pratsivnykiv [Features of preserving the workplace of mobilized workers]. Available at: <https://kremenetska-gromada.gov.ua/structure/> (accessed 24 July 2025).

18. Kodeks korporatyvnoi etyky Novoi poshty [Nova Poshta Code of Corporate Ethics]. Available at: [https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/corporate\\_ethics\\_codex.pdf](https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/corporate_ethics_codex.pdf) (accessed 24 July 2025).
19. Sotsialna vidpovidalnist [Social responsibility]. Available at: <https://epicentrk.ua/ua/about/sotsialna-vidpovidalnist/> (accessed 24 July 2025).
20. Sorokina N. H. (2020) Moralno-etychni osnovy publichnoi sluzhby v umovakh transformatsii vlady v Ukraini: monohrafiia [Moral and ethical foundations of public service in the context of power transformation in Ukraine: monograph]. Dnipro : HRANI, 224 p. Available at: <https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph.pdf> (accessed 24 July 2025).
21. Reikin V., Naidiuk P., Cherniak V. (2024) Etychni ta instytutsionalni aspekty kultury biznesu [Ethical and institutional aspects of business culture]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-16>.

**Larysa Kalachevska**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Sumy National Agrarian University

**Svitlana Lukash**, PhD in Economics, Associate Professor, Sumy National Agrarian University

### **TRANSFORMATION OF BUSINESS ETHICS IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE: CHALLENGES FOR UKRAINIAN ENTERPRISES**

*The article examines the shifts in Ukrainian business ethics amid the war. The research attempts to pinpoint the traits of evolving business ethics in Ukrainian businesses under martial law, and also evaluate the difficulties encountered by enterprises concerning corporate conduct, and ethical leadership throughout the armed conflict. To achieve this objective, the research utilized different approaches, including analysis of scientific literature and the regulatory structure, comparative examination, and an inductive-deductive methodology - for a complete investigation of the evolution of business ethics of Ukrainian firms under martial law. This facilitates identifying the specifics of changes in ethical approaches to management, forms of social responsibility, the nature of interaction with stakeholders, and adaptation strategies of Ukrainian enterprises in the crisis conditions of wartime. Specific focus is given to the study of martial law's effect on business ethical issues and the evolution of fresh priorities in relationships with stakeholders. The significance of corporate social responsibility as a component of ethical business behavior is explored. The role of stakeholders in impacting companies' ethical actions is elaborated. The correlation between business management and corporate conduct is analyzed. The characteristics of business ethics' evolution during martial law are determined. A review of the progression of ethical values, management techniques, and company practices of Ukrainian firms throughout martial law is offered. This analyzes Ukrainian enterprises' experiences concerning moral conduct and CSR during a full-scale conflict. Organizational efforts to support ethical business are examined. To uphold competitive positions and assist companies adapt during martial law, advice for ethical leadership amid crisis scenarios is offered. The practical merit of the study is in creating recommendations for Ukrainian firms regarding the effective implementation of ethical principles and social responsibility under martial law, which helps boost their resilience and stakeholder trust.*

**Keywords:** business ethics, social responsibility, business management, stakeholders, corporate behavior.

*Дата надходження до редакції: 08.07.2025 р.*