



Менеджмент

УДК 65.012.1:174:658.155

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18382971>

Формування культури доброчесності підприємств малого та середнього бізнесу як основи їхнього розвитку та конкурентоспроможності

Бела Олександр Олександрович,

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

Прийнято: 10.01.2026 | Опубліковано: 27.01.2026

***Анотація.** Метою статті є дослідження культури доброчесності як основи розвитку й конкурентоспроможності підприємств малого та середнього бізнесу (МСП) в умовах кризових викликів. Визначено роль комплаєнсу в розбудові моделі управління, спрямованої на доброчесність, та проаналізовано можливості впровадження доброчесних практик з урахуванням специфіки та ресурсного потенціалу вітчизняних МСП. У дослідженні використано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, системного та інституційного підходів для осмислення наукових концепцій ділової доброчесності, соціальної відповідальності та комплаєнсу. Застосовано аналіз сучасних вітчизняних і міжнародних публікацій, нормативно-методичних матеріалів, а також результати опитувань і практичних кейсів українських підприємств малого та середнього бізнесу, зокрема, в межах ініціатив з розвитку ділової доброчесності. Визначено сутність культури доброчесності підприємства. Доведено, що ця культура*



виходить за межі формального дотримання етичних норм і законодавчих вимог та постає як інтегрована система цінностей, управлінських інструментів і поведінкових практик, яка глибоко вкорінена в свідомість управлінців та персоналу, та формує репутаційний капітал і конкурентоспроможність бізнесу. Визначено головні кроки й інструменти її розвитку. Проаналізовані зовнішні передумови щодо формування культури доброчесності вітчизняних підприємств. Обґрунтовано, що комплаєнс у розширеному трактуванні є не лише механізмом нормативної відповідності, а й інструментом розвитку культури доброчесності, зниження ризиків і підвищення ефективності бізнес-процесів. Виявлено основні мотиваційні чинники впровадження комплаєнс-систем у МСП та узагальнено практичні форми прояву доброчесної поведінки. Запропоновано напрями формування комплаєнс-системи з урахуванням обмежених ресурсів МСП, включно з використанням цифрових рішень, навчальних інструментів і механізмів внутрішнього контролю. Зроблено висновок, що формування культури доброчесності підприємств малого та середнього бізнесу є тривалим і системним процесом, який потребує поєднання комплаєнс-підходів, розвитку організаційної культури та морального лідерства. Реалізація таких підходів сприяє підвищенню конкурентоспроможності МСП і створенню передумов для післявоєнної відбудови України.

Ключові слова: *культура доброчесності підприємства, ділова етика, соціальна відповідальність, конкурентоспроможність підприємства, підприємства малого та середнього бізнесу, моральне лідерство.*



Formation of Integrity Culture in Small and Medium-Sized Enterprises as a Basis for Their Development and Competitiveness

Oleksandr Bela,

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

Abstract. *The purpose of the article is to study integrity culture as a foundation for the development and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) amidst crisis challenges. The study defines the role of compliance in building an integrity-oriented management model and analyses the possibilities of implementing ethical practices, considering the specifics and resource potential of domestic SMEs. The research employs methods of theoretical generalization, comparative analysis, and systemic and institutional approaches to comprehend scientific concepts of business integrity, social responsibility, and compliance. The analysis includes modern domestic and international publications, regulatory and methodological materials, as well as survey results and practical cases of Ukrainian SMEs, particularly within business integrity development initiatives. The essence of corporate integrity culture is defined. It is proven that this culture extends beyond formal adherence to ethical norms and legal requirements, emerging as an integrated system of values, management tools, and behavioural practices. Deeply rooted in the mind-set of management and staff, it shapes reputational capital and business competitiveness. The main steps and tools for its development are identified. External prerequisites for forming an integrity culture in domestic enterprises are analysed. It is substantiated that compliance, in its broad sense, is not only a regulatory mechanism but also a tool for developing an integrity culture, mitigating risks, and increasing business process efficiency.*



The study identifies key motivational factors for implementing compliance systems in SMEs and generalizes practical forms of ethical behaviour. Proposed directions for forming a compliance system consider the limited resources of SMEs, including the use of digital solutions, training tools, and internal control mechanisms. It is concluded that building an integrity culture in SMEs is a long-term, systemic process requiring a combination of compliance approaches, organizational culture development, and moral leadership. Implementing such approaches enhances the competitiveness of SMEs and creates the prerequisites for the post-war reconstruction of Ukraine.

Keywords: *integrity culture, business ethics, social responsibility, enterprise competitiveness, small and medium-sized enterprises (SMEs), moral leadership.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах трансформаційних процесів національної економіки, посилені війною та необхідністю інтеграції України до європейського економічного простору, особливої актуальності набуває проблема формування культури доброчесності в суспільстві та бізнесі. Для підприємств малого та середнього бізнесу (МСП), які становлять основу економічної структури країни, забезпечують зайнятість населення, соціальну стабільність та значну частку доданої вартості, питання доброчесності виходить за межі суто етичної категорії та перетворюється на ключовий чинник їх конкурентоспроможності.

Незважаючи на наявність окремих ініціатив, програм і нормативних вимог у сфері ділової етики, комплаєнсу та соціальної відповідальності, вітчизняні МСП переважно не мають системного підходу до формування культури доброчесності. На практиці це проявляється у фрагментарності впроваджуваних заходів, формальному ставленні до етичних норм, низькому рівні інституціоналізації комплаєнс-функцій та недостатньому усвідомленні



стратегічної ролі доброчесної поведінки як джерела довіри, репутаційного капіталу та довгострокових конкурентних переваг.

Категорії «культура доброчесності», «соціальна відповідальність», «комплаєнс», «ділова етика» є взаємопов'язаними. Але цей зв'язок не є системно усвідомленим. Науково-практична проблема полягає у відсутності цілісного бачення культури доброчесності підприємств як інтегрованої системи цінностей, норм, управлінських інструментів і поведінкових практик, здатної мінімізувати зовнішні та внутрішні ризики, підвищити ефективність бізнес-процесів і сприяти конкурентоспроможності МСП в умовах нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування культури доброчесності, ділової етики та комплаєнсу в діяльності підприємств усе більше розвивається в сучасних наукових дослідженнях, особливо у контексті сталого розвитку, соціальної відповідальності та належного врядування.

Значний теоретичний внесок у дослідження культури доброчесності здійснено В. В. Компанієць, яка розглядає її на основі соціокультурної парадигми, зазначаючи, що ця культура формується під впливом культуротворчої релігії, ментально-історичних особливостей народу, а також наявних цінностей, норм поведінки та морального лідерства економічних еліт і бізнесу [1; 2]. У її працях доведено, що доброчесність виступає не лише етичною категорією, а й важливим економічним ресурсом, який визначає якість інституційного середовища, рівень довіри та інвестиційну привабливість економіки. Водночас автор акцентує увагу переважно на макрорівні та великому бізнесі, залишаючи поза детальним аналізом специфіку малого і середнього підприємництва.

Інші українські дослідники, зокрема, М.С. Пушкар, Л.І. Голінач [3], О. П. Коваль [4], І. В. Козюра, В. В. Дорошенко [5], Г. Й. Лучко [6],



О.В. Собко [7], Ю. О. Коваленко, В. О. Новак, Г. С. Гуріна [8], Л. Л. Кот [9], О.О. Кравченко, А.В. Зінченко [10], М. В. Семикіна, Л. Д. Запірченко, А. А. Немненко, І. Журило, Б. Дмитришин, Г. Савеленко [11; 12], у своїх роботах звертаються до спорідненої проблематики – соціальної відповідальності підприємств окреслюючи її з позицій мотивації підприємців, кадрової політики та соціально-економічних ефектів. Ці дослідження доводять, що соціально відповідальна поведінка сприяє підвищенню лояльності персоналу, стабільності бізнесу та його адаптивності в кризових умовах, у тому числі в умовах війни. Але зазначені праці мають описовий характер і не стосуються питань формування культури доброчесності, яка, на нашу думку, і є фундаментом соціальної відповідальності.

Окремий напрям досліджень присвячений комплаєнсу як управлінському інструменту. У міжнародних публікаціях та методичних матеріалах (OECD, WCO, OSCE, UNODC) комплаєнс розглядається як елемент системи належного врядування, управління ризиками та антикорупційної політики. Зокрема, у «Посібнику з розвитку доброчесності» Всесвітньої митної організації комплаєнс подається як комплексна система, що поєднує нормативну відповідність, етичні стандарти, навчання персоналу та механізми контролю [13]. Проте ці підходи здебільшого орієнтовані на державні інституції або великі корпорації та потребують адаптації до умов функціонування МСП.

У працях українських авторів останніх років, присвячених комплаєнсу, основна увага приділяється правовому та антикорупційному аспектам, питанням відповідності законодавству та мінімізації санкційних ризиків. При цьому комплаєнс часто трактується у вузькому нормативному сенсі, без урахування його ролі як елемента організаційної культури та поведінкової етики, що обмежує можливості практичного застосування для підприємств малого і середнього бізнесу.



Окремі дослідження та аналітичні звіти (EBRD, UNDP, VoxUkraine) наголошують на ключовій ролі МСП у відновленні економіки України та водночас фіксують високий рівень інституційних ризиків, регуляторної невизначеності й дефіциту довіри. Проте у цих роботах культура доброчесності розглядається фрагментарно *і не пов'язується безпосередньо з конкурентоспроможністю підприємств та їх здатністю залучати ресурси.*

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про наявність низки наукових прогалин. По-перше, недостатньо розробленим залишається питання розуміння категорії «культура доброчесності підприємства» та умов, інструментів методики формування такої культури для вітчизняних підприємств, у т.ч. на рівні МСП з урахуванням їх обмеженості у ресурсах і високої залежності від зовнішнього середовища. По-друге, відсутній цілісний підхід до розгляду комплаєнсу як інструменту не лише нормативної відповідності, а й формування культури доброчесності. По-третє, у наукових працях бракує емпіричних узагальнень практик вітчизняних МСП щодо впровадження доброчесних моделей поведінки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). У цій статті зроблено спробу заповнити зазначені прогалини шляхом поєднання теоретичних підходів до культури доброчесності, комплаєнсу та соціальної відповідальності з аналізом практичних кейсів і результатів опитувань представників МСП, що дозволило обґрунтувати роль доброчесності як основи розвитку та конкурентоспроможності МСП в сучасних умовах.

Відповідно до визначеної мети у статті вирішено такі завдання: обґрунтовано авторське бачення категорій «культура доброчесності підприємства» та «комплаєнс»; виявлено зовнішні передумови формування етичного бізнес-середовища для вітчизняних МСП; доведено роль доброчесної поведінки та комплаєнс-систем у підвищенні



конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу; досліджено практичні прояви культури доброчесності на основі аналізу вітчизняних кейсів та результатів опитувань; визначено пріоритетні напрями та інструменти побудови комплаєнс-системи в умовах ресурсних обмежень.

Реалізація зазначених завдань дала змогу комплексно розкрити сутність культури доброчесності як стратегічного чинника розвитку МСП й обґрунтувати практичні можливості її формування через впровадження комплаєнс-підходів в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією із значних загроз щодо розвитку національної економіки та вітчизняних підприємств є недовіра до влади та менеджменту вітчизняних підприємств з боку іноземних інвесторів, потенційних партнерів, пов'язана із високим рівнем корупції, економічної злочинності, взагалі недоброчесністю. Довіра до партнерів та їх доброчесність знаходяться у тісному зв'язку. Вони впливають на обсяг іноземних інвестицій, можливість виходу підприємств на західні ринки, підвищують ефективність використання ресурсів. Отже, культура доброчесності є основою розвитку економіки та підприємств [2].

Що ж таке «культура доброчесності» підприємства і як вона пов'язана із іншими, більш вживаними категоріями? Слід зазначити, що цей термін з одного боку є укоріненим у вітчизняну культуру підприємницької діяльності історично, а з іншого, на жаль, був тривалий час забутий, стертий із пам'яті, і тому, наразі входить до простору вітчизняної економічної науки та бізнес-практики із західних джерел.

Наприклад, на думку авторів «Посібника з розвитку доброчесності» Всесвітньої митної організації, «доброчесність можна визначити як позитивний набір установок, які сприяють чесній та етичній поведінці та робочій практиці. Іншими словами, доброчесність – це більше, ніж просто відсутність корупції. Це радше розробка та підтримка позитивного набору



установок і цінностей, які впливають на здоров'я організації, її культуру та дух, що лежать в основі її стратегії доброчесності» [13, с. 13].

Погодимося з базовим, загальним для усіх рівнів соціально-економічних систем визначенням, сформованим на ґрунті соціокультурної парадигми проф. В.В. Компанієць «культура доброчесності – це мислити і діяти відповідно до совісті». Автор підкреслює, що «наведене визначення стосується особистості, і це – головне, адже історично в нашій культурі існувала установка, що будь які зміни в оточуючому середовищі, в суспільстві, починаються із особистісних змін» [2, с.252].

Якщо мова йде про підприємство, культуру доброчесності, на нашу думку, можна визначити як організаційне середовище, де совість, чесність, моральна мотивація, моральні цінності керують діями, рішеннями й взаємодією керівництва та працівників, роблячи етичну поведінку нормою у довгостроковій перспективі, навіть в несприятливих й надзвичайних умовах.

Спираючись на структуру організаційної культури за Е. Шейном, та його визначення культури групи як патерну «колективних базових уявлень, набутих групою при розв'язанні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи як правильну систему сприйняття і розгляду названих проблем» [14, р. 17], можна стверджувати, що ми можемо говорити про культуру доброчесності організації коли доброчесність – є глибоко вкоріненим у свідомість та культуру підприємства базовим уявленням, яке стало патерном мислення, прийняття рішень та поведінки керівництва та співробітників.

Така культура сприяє репутації підприємства, довірі, моральному духу співробітників й розкриттю талантів, підвищенню продуктивності та зниженню ризиків, а, отже, конкурентоспроможності підприємства.



Отже, щоб визначати культуру організації як культуру доброчесності, вона повинна існувати на рівні архетипів менеджменту та персоналу, їх базових уявлень, цінностей та мотивації, що буде відзеркалюватись у відповідних нормативних документах (стратегії, філософії організації, кодексах поведінки тощо), сталих зовнішніх проявах у поведінці по відношенню до усіх стейкхолдерів. Саме тому соціально відповідальна поведінка підприємств по відношенню до усіх стейкхолдерів є зовнішнім проявом культури доброчесності підприємства.

Як сформувати культуру доброчесності на підприємстві? По-перше необхідно зазначити, що створити культуру доброчесності на окремому підприємстві (чи підприємствах) без руху щодо створення культури доброчесності в суспільстві та національному бізнес-середовищі, неможливо. Тут головними каналами змін є: освіта, виховання, середовище засобів масової комунікації (у т.ч. соціальні мережі), поведінка лідерів та право (як допоміжний важіль).

По-друге, найважливіша роль – це бажання й відповідні знання власників та керівників підприємств, їх мотивація.

По-третє, це підібрані відповідно до особливостей підприємства (розмір, вид бізнесу, наявна організаційна культура, потенціал менеджменту та працівників тощо) інструменти та методики.

У цілому основними інструментами впровадження культури доброчесності на підприємстві, в тій чи іншій мірі відомими з практики, є: нормативна (ділова) етика та комплаєнс, поведінкова етика, ціннісні програми та поведінкові моделі зміни організаційної культури й моральне лідерство. Усі інструменти повинні бути вмонтовані у стратегію підприємства та систему управління персоналом, у т.ч. певну мотивацію. В цій публікації ми зосередимось лише на комплаєнсі.



Але спочатку визначимо актуальність та проаналізуємо кроки (зовнішні передумови й існуючі бізнес-практики) до формування культури доброчесності вітчизняних МСП.

Ще до початку повномасштабних воєнних дій питання доброчесності підприємців й великого бізнесу набуло своєї актуальності. Так, в 2017 році за ініціативи українського бізнесу була створена Всеукраїнська Мережа Доброчесності і Комплаєнсу (UNIC). Підтримали цю ініціативу Рада бізнес-омбудсмена, Організація економічного співробітництва та розвитку в Європі (ОБСЄ) і Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР). Метою створення спільноти UNIC є популяризація доброчесного ведення бізнесу задля вдосконалення бізнес-середовища України [15].

Наразі питання необхідності формування культури доброчесності ставиться і для МСП. Це обумовлено великим значенням таких підприємств для відбудови й розвитку вітчизняної економіки та забезпечення зайнятості населення, соціальної стабільності адже МСП становлять 99,98% усіх юридичних осіб і фізичних осіб підприємців, створюють близько 64% доданої вартості та забезпечують 74% робочих місць в Україні. У перші місяці вторгнення (за даними ЄБРР та ПРООН) в країні працювало лише 57% МСП, а в 2024-2025 рр. вже 85% [16].

За результатами опитувань, проведених серед представників МСП в 2023-2025 рр., головними викликами для підприємств є: падіння попиту й його нестабільність; кадрова проблема (якісна та кількісна нестача кадрів); психологічне навантаження, виснаженість та падіння продуктивності праці внаслідок цього; енергетична нестабільність; пошкоджена інфраструктура та логістичні ризики; обмежений доступ до фінансування та нестача обігового капіталу; регуляторна невизначеність та адміністративні бар'єри [16]. *Все це негативно впливає на розвиток та конкурентоспроможність МСП.*



Вирішити усі ці питання самостійно МСП не можуть, адже багато проблем викликано впливом зовнішніх факторів (війна, бізнес-середовище, інституційні реформи тощо). Але знизити дію зовнішніх загроз та знайти нові рішення щодо власного розвитку й забезпечення конкурентоспроможності можливо перед усім за рахунок розвитку культури доброчесності та соціально відповідальної поведінки МСП. У наших публікаціях ми вже частково звертались до цієї проблематики [17].

Наразі ці питання стали предметом діяльності *проекту «Ділова доброчесність для МСБ», спрямованого на розвиток культури доброчесності та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств*. Проект реалізується у межах ініціативи «Сприяння належному врядуванню та позитивному бізнес-клімату в регіоні ОБСЄ через цифровізацію та використання відкритих даних» ОБСЄ. В листопаді – грудні 2025 р. UNIC спільно з ОБСЄ у партнерстві з Міністерством економіки, довкілля та сільського господарства України, Державною службою зайнятості та регіональними офісами ініціативи «Зроблено в Україні» організувала серію заходів, які спрямовані на реалізацію цього проекту в двох регіонах України. 30 жовтня відбувся перший захід – вебінар «Ділова доброчесність для МСП: старт серії регіональних заходів UNIC». На вебінарі представники МСП України ознайомились з поняттям ділової доброчесності, її практичною значущістю для бізнесу та відбудови країни. Було наведено успішні кейси запровадження системи комплаєнсу вітчизняних МСП [18].

Практичним інструментом для бізнесу є *освітній курс «Зміцнюючи доброчесність» на порталі «Дія.Бізнес»*, який пропонує покроковий алгоритм розбудови комплаєнс-системи в умовах відбудови України [19]. Курс розроблено UNIC у партнерстві з державною установою «Офіс з розвитку підприємництва та експорту», національним проектом «Дія.Бізнес» за підтримки Програми розвитку ООН (UNDP) в Україні та фінансування



Урядів Японії та Німеччини. Програма курсу складається з 12 відеолекцій, де експерти-практики роз'яснюють, як МСП формувати етичні стандарти, ефективно перевіряти контрагентів та керувати корупційними ризиками. Проходження курсу дозволяє компаніям трансформувати декларативну доброчесність у конкретну конкурентну перевагу, що є критично важливим для залучення міжнародних інвестицій та участі в проєктах відновлення.

Важливим кроком для створення умов впровадження культури доброчесності МСП стало затвердження Кабінетом Міністрів України в 2024 році Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року [20]. Документ визначає державну політику підтримки МСП в Україні, спрямовану на відновлення після війни, сталий розвиток та цифрову трансформацію, зокрема, через доступ до фінансування, дерегуляцію, інновації, цифровізацію, зелені практики та інтеграцію до ЄС. Стратегія містить опис наступних інструментів, релевантних культурі доброчесності:

1. Комплаєнс та прозорість як частина державної підтримки. Стратегія акцентує увагу на спрощенні регуляторного середовища, дерегуляції та «Think small first» – підходах, що створюють передумови для доброчесної та прогнозованої бізнес-діяльності, зокрема, через прозорі умови доступу до ринку й фінансування. Такий підхід підтримує комплаєнс-поведінку бізнесу, зменшуючи ризики порушень та непрозорих практик у законодавчому полі.

2. Формування підприємницької культури та розвиток людського капіталу. Стратегія включає окремий стратегічний напрямок – «розвиток людського капіталу та підприємницької культури», що спрямований на підвищення кваліфікації підприємців і працівників, включно з програмами освіти, навичок та інклюзивного підприємництва. Така увага до освіти та



поведінкових компетенцій є важливою основою для формування етичної організаційної поведінки та морального лідерства.

3. Цифрова трансформація як каталізатор прозорості. Посилення цифрових процесів (електронні сервіси, діджитал-інструменти) у взаємодії бізнесу з державними органами та підприємницькою екосистемою сприяє прозорості операцій та звітності, що є прямим елементом доброчесності й комплаєнсу.

4. Партнерство та включення міжнародних стандартів. Стратегія погоджена з рекомендаціями ОЕСР та нормами ЄС, що вводить міжнародні стандарти доброчесності (відповідальність, прозорість, відповідність) у політику підтримки МСП. Це створює довгострокові стимули для морального лідерства в українських компаніях, особливо у взаємодії з міжнародними партнерами.

Хоча Стратегія не містить явних розділів про «комплаєнс» чи «поведінкову етику» у класичному розумінні, її ціннісний та інституційний набір заходів створює екосистему, де: посилення прозорих процедур та дерегуляція зменшують корупційні ризики; розвиток людського капіталу та цифровізації підсилює етичну поведінку; гармонізація з європейськими стандартами стимулює впровадження кращих практик доброчесності.

Таким чином, Стратегія виступає структурним документом, що закладає фундаментальні умови для формування культури доброчесності, морального лідерства та відповідальної поведінки в секторі МСП в Україні в контексті відбудови, цифрової трансформації та інтеграції до ЄС.

На рівні підприємств, одним із інструментів формування культури доброчесності є комплаєнс. У вузькому нормативному трактуванні комплаєнс (від англ. «compliance» – відповідність) — це відповідність вимогам зовнішнього законодавства, стандартів та внутрішніх правил. Він є і формою соціальної відповідальності, оскільки забезпечує відповідність



діяльності компанії законодавчим нормам, внутрішнім політикам та етичним стандартам, що допомагає запобігати правопорушенням та сприяє створенню прозорого та відповідального бізнес-середовища. Це інструмент, що дозволяє компаніям дотримуватися етичних стандартів, справедливо ставитися до клієнтів, уникати конфліктів інтересів та санкцій, що є *невід'ємною частиною їхньої соціальної відповідальності перед усіма стейкхолдерами та державою*.

Система комплаєнсу набула значної трансформації з часів її виникнення. Наразі вона розглядається не тільки як суто нормативний підхід, а як культура довіри, прозорості та відповідальності, як це відзначив Віктор Ромасенко генеральний директор компанії Dialogue Diagnostics, спікер вебінару «Ділова доброчесність для МСП». В свою чергу, як зазначив Максим Безрук, заступник комерційного директора по стратегії роботи з ключовими партнерами компанії Аврора: «Ділова доброчесність – це не окрема політика. Це стиль мислення компанії. Відкритість, чесність і відповідальність – основа партнерства, що створює економічну цінність для всієї країни» [18]. При цьому ділова доброчесність асоціюється у опитуваних учасників вебінару (25 відповідей) із порядністю та сумлінністю, чесністю у веденні бізнес-справ, етичною або антикорупційною поведінкою, дотриманням законодавства.

На нашу думку, комплаєнс у розширеному розумінні – це система дотримання законів, правил (зовнішніх чи внутрішніх), принципів доброчесності у веденні ділових справ та відповідальне ставлення до суспільства, тобто – це доброчесність у всьому.

Мотивація впровадження системи комплаєнс для керівників підприємств обумовлена такими ефектами: підвищення репутації та довіри до бізнесу від усіх зацікавлених сторін; можливість залучення додаткових ресурсів на цій основі; захист від юридичних та фінансових ризиків,



фінансових втрат (в т.ч. від різних видів шахрайства); забезпечення безпеки даних; запобігання внутрішньо організаційних конфліктів; покращення організації бізнес-процесів; *в цілому за рахунок всього цього підвищення ефективності праці та конкурентоспроможності бізнесу.*

Крім цієї зовнішньої мотивації дотримання культури доброчесності, в т.ч. через запровадження системи комплаєнсу, має стійкі внутрішні мотиви і для персоналу (культура доброчесності підтримує власну гідність, гордість за компанію, задоволеність працею) і для керівників – задоволеність, спокій, гідність, моральний сенс. Що підтверджується західним дослідженнями щодо мотивації соціально відповідальної діяльності.

Учасникам вебінару «Ділова доброчесність для МСП» з бізнес-середовища, були задані два питання. Перше - *«наскільки є актуальним питання розвитку культури доброчесності та комплаєнсу для вашого бізнесу»*. Результати: 85% учасників з бізнес-середовища відповіли, що це вкрай актуально, 9 % - помірно актуально і тільки 6% - поки неактуально.

Друге - *щодо форм прояву культури доброчесності на їх підприємствах*. Розподіл відповідей (відповіді дали 29 представників бізнесу) виглядає таким чином: у нас є кодекс етики або принаймні внутрішні правила поведінки (59%); ми перевіряємо партнерів перед укладанням угод (на репутацію, борги, судові справи) (48%); ми відкрито ведемо фінансовий облік (без сірих схем) (48%); працівники знають, як діяти, якщо бачать недоброчесну поведінку (48%); ми сплачуємо податки чесно та вчасно (76%); наш керівник або власник показує приклад доброчесної поведінки (52%); ми фіксуємо домовленості письмово, навіть із давніми партнерами (31%); ми говоримо відкрито про етичні стандарти з клієнтами та партнерами (59%).

Як показує аналіз [18], вітчизняні МСП, які намагаються бути ефективними та соціально відповідальними, найчастіше виконують такі щоденні доброчесні дії: своєчасно сплачують податки; належним чином



ведуть документацію; перевіряють контрагентів; дотримуються чесності в маркетингових заходах, у т.ч. рекламі; коректно ставляться до працівників; підтримують відкриту комунікацію; забезпечують безпеку даних.

І саме ці щоденні дії, в умовах обмежених фінансових ресурсів МСП, можуть бути сформовані в комплаєнс систему. Задля цього необхідно, як мінімум, охопити три напрями з відповідними діями: документація (створення базових політик і процедур для ключових аспектів, а також простих реєстрів для перевірки контрагентів і ведення документації); навчання та підвищення кваліфікації працівників (використання доступних онлайн-курсів, вебінарів, з базових принципів етики бізнесу, культури доброчесності, антикорупційної поведінки; організація на базі підприємства внутрішніх тренінгів); моніторинг та контроль: використання для моніторингу простих інструментів; періодичні опитування та зустрічі для виявлення проблем [18].

Інструментами, за допомогою яких можна сформувати комплаєнс-систему для МСП є: використання безкоштовних або недорогих програмних рішень для автоматизації частини бізнес-процесів (Вчасно, YouControl, Vkursi.pro); прості системи для зберігання та управління документами; використання шаблонів документів, які є в публічному доступі; залучення до бізнес асоціацій та ініціатив; використання готових курсів та онлайн-тенінгів (Дія.Бізнес, UNIC); комплаєнс-академії; використання бази знань НАЗК.

Заслуговує на увагу позитивний досвід впровадження комплаєнсу вітчизняної компанії середнього бізнесу Dialogue Diagnostics. Він свідчить, що комплаєнс у розширеному баченні стає надійним шляхом до створення культури доброчесності й забезпечення конкурентоспроможності МСП.

Основні складові системи це: залученість топ-менеджменту, приклад доброчесної поведінки (відмова від ризикованих угод, нульова толерантність); наявність комплаєнс-офіцеру, який також дає приклад



професійної та доброчесної поведінки (авторитетний, відданий, постійно навчається); нормативне забезпечення відповідної політики: Кодекс етики; Антикорупційна політика; Положення про конфлікти інтересів; Положення про захист інформації тощо; навчання персоналу, у т.ч. тренінги (обов'язкові для нових співробітників, щорічні для всіх, персональні для груп ризику); аудити (облік, персонал, договори, ОППБ – охорона праці та пожежна безпека); прозорість процесів: фіксація від початку до кінця; автоматизація усіх бізнес-процесів, яка забезпечує прозорість та ефективність: перевірка контрагентів (банкрутство, санкції, суди тощо); перевірка кандидатів перед складанням кадрового офферу; онбординг (процес адаптації персоналу); навчання персоналу (навчальна платформа з базою знань, тренінгами); регулярна комунікація з персоналом; впровадження ШІ-рішень у робочі та навчальні процеси.

Отже, доброчесність стала конкурентною перевагою багатьох компаній світу. Це шлях і для вітчизняного бізнесу, у т.ч. МСП. Але формування культури доброчесності є тривалим і системним процесом, що не зводиться до впровадження комплаєнс-процедур або формального дотримання етичних норм, а передбачає комплексну трансформацію поведінкових моделей, організаційної культури та управлінських практик, ключову роль у яких відіграє моральне лідерство керівників і власників бізнесу.

Висновки. В публікації подано авторське бачення категорії «культура доброчесності підприємства» та визначено головні кроки й інструменти її розвитку. Також проаналізовані зовнішні передумови й існуючі бізнес-практики до формування культури доброчесності вітчизняних МСП. Акцент зроблено на інструменті комплаєнсу в його розширеному баченні.

Показано, що для МСП культура доброчесності формується не через формальне запозичення моделей великого бізнесу, а через адаптовані, ресурсно доступні управлінські рішення, які інтегрують цінності чесності,



відповідальності та прозорості у щоденні бізнес-процеси. Встановлено, що комплаєнс у розширеному розумінні виступає ефективним механізмом розвитку такої культури, поєднуючи нормативну відповідність із поведінковими та ціннісними аспектами організаційної культури.

Аналіз практичних кейсів і результатів опитувань представників МСП підтвердив високий рівень запиту бізнесу на впровадження інструментів доброчесності та комплаєнсу, а також їх позитивний вплив на репутацію, партнерські відносини, внутрішній клімат і конкурентні позиції підприємств. Визначено, що навіть базові елементи комплаєнс-системи (кодифікація правил, навчання персоналу, перевірка контрагентів, прозора документація та прості механізми контролю) здатні суттєво підвищити ефективність діяльності МСП, позитивно впливаючи на конкурентоспроможність.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень є поглиблений аналіз емпіричних даних щодо впливу культури доброчесності та комплаєнс-систем на показники діяльності МСП, стійкість МСП у кризових умовах. Доцільним є розроблення типології моделей формування культури доброчесності МСП залежно від галузевої специфіки, масштабу бізнесу та рівня інтеграції у міжнародні ланцюги створення вартості. Окремої уваги потребують дослідження ролі морального лідерства керівників, поведінкових чинників і організаційних механізмів мотивації персоналу у підтримці доброчесної поведінки.

Список використаних джерел

1. 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: 17.11.2025).
2. Компанієць В. В. Формування культури доброчесності в суспільстві та бізнес-діяльності (концептуальне осмислення нових світових тенденцій на



основі соціокультурної парадигми). *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. Вип. 86. С. 249-265. URL: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/86-1.pdf> (дата звернення: 17.11.2025).

3. Пушкар М.С., Голінач Л.І. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія і практика. Тернопіль: Карт-бланш, 2018. 215 с.

4. Коваль О.П. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні: дослідження / Нац. ін-т стратег. досліджень. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v> (дата звернення: 17.11.2025).

5. Козюра І. В., Дорошенко В. В. Соціально відповідальний бізнес як стратегія зміцнення стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах кризових викликів. *Бізнес Інформ*. 2024. №11. С. 294–300. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-294-300>.

6. Лучко Г. Й. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4805/4745> (дата звернення: 17.12.2025).

7. Собко О.В. Соціальна відповідальність бізнесу та розвиток підприємництва в Україні в умовах війни. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. № 1 (13). URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/288> (дата звернення: 17.11.2025).

8. Коваленко Ю. О., Новак В. О., Гуріна Г. С. Трансформації соціально відповідального бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. С. 152–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-32>.

9. Кот Л. Л. Роль соціального підприємництва у відбудові економіки України після воєнних руйнувань. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 3(12). С. 44–50. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/207> (дата звернення: 17.11.2025).



10. Кравченко О.О., Зінченко А.В. Цифровізація та соціальна відповідальність: вплив на конкурентоспроможність підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 92-95. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-92-95-kravchenko.pdf> (дата звернення: 17.11.2025).

11. Семикіна М.В., Запірченко Л.Д., Немненко А.А. Доброчесність, соціальна відповідальність та етика в бізнесі: опорний конспект лекцій з кейсами, дискусіями, діловими іграми. Навчальний посібник. Кропивницький: КОД, 2025. 182 с.

12. Семикіна М., Журило І., Дмитришин Б. та ін. Доброчесність та соціальна відповідальність підприємців в контексті конкурентоспроможності торговельного та ресторанного бізнесу / М. Семикіна, І. Журило, Б. Дмитришин, Л. Запірченко, Г. Савеленко. *Академічні візії*. 2025. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14999388>.

13. Integrity Development Guide / World Customs Organization. Brussels: WCO, 2021. URL: <http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/capacity-building/instruments-and-tools/integrity/integrity-development-guide.pdf?la=en> (дата звернення: 17.11.2025).

14. Schein E. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco: CA: Jossey-Bass, 1992. 418 p.

15. UNIC. Про нас / UNIC. 2023. Режим доступу: <https://unic.org.ua/about-us> (дата звернення: 14.11.2025).

16. Цимбала А. Стійкість малого і середнього бізнесу України у війні: виклики, політика і майбутнє. 2025. URL: <https://voxukraine.org/stijkist-malogo-i-serednogo-biznesu-ukrayiny-u-vijni-vyklyky-polityka-i-majbutnye> (дата звернення: 17.11.2025).



17. Бела О. О. Соціальна відповідальність малого та середнього бізнесу: особливості, мотивація, актуальність для вітчизняного бізнесу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 242-253.

18. Ділова доброчесність для МСБ: старт серії регіональних заходів UNIC / UNIC. URL: <https://www.youtube.com/live/87bQQSSOR1Q> (дата звернення: 17.11.2025).

19. Зміцнюючи доброчесність: мінімізація ризиків та розбудова комплаєнсу бізнесом під час відбудови : освітній курс. *Дія.Бізнес*. 2023. URL: https://business.diia.gov.ua/education/zmitsniuiuchy_dobrochesnist_minimizatsiia_ryzykiv_ta_rozbudova_komplaiensu_biznesom_pid_chas_vidbudovy (дата звернення: 26.11.2025).

20. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серп. 2024 р. № 821-р. *Офіційний веб-портал Верховної Ради України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 26.11.2025).