

Ярослав ПІТЛЬОВАНІЙ

здобувач ступеня бакалавра

*за ОП «Політичне лідерство та економічна дипломатія»
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

(м. Київ, Україна,

м. Мюнхен, Німеччина)

Наукова керівниця — Наталія КРАВЧУК

*докторка економічних наук, доцентка, завідувачка кафедри
міждисциплінарної освіти, Національний університет*

«Києво-Могилянська академія» (м. Київ, Україна)

ВІДПОВІДАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО БІЗНЕС-ЕЛІТ У СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: МІЖ СУСПІЛЬНИМ ЗАПИТОМ І ГЛОБАЛЬНИМИ ВИКЛИКАМИ

Ключові слова: бізнес-еліта, відповідальне лідерство, публічне лідерство, інновації, агент змін, інклюзивна цінність, соціальна відповідальність, відновлення України.

У сучасному глобалізованому світі, що зазнає глибоких трансформацій під впливом воєн і збройної агресії, кліматичних криз і зростання глобальної нерівності, технологічних змін і тотальної цифровізації, концепт відповідального лідерства виходить за межі корпоративної етики і стає критично важливою детермінантою глобального розвитку. Особлива роль у цьому контексті належить бізнес-елітам, які все більше визначають траєкторії посткризового відновлення, сталого економічного зростання та соціальної згуртованості.

На тлі руйнівних наслідків повномасштабної війни в Україні питання про відповідальність бізнес-еліт постає не лише як внутрішньо-національний імператив, а і як частина глобального порядку денного. Адже саме в таких історичних ситуаціях формується нова парадигма економічної солідарності, міжнародного партнерства та стратегічної

участі приватного сектору у формуванні майбутнього держави. То як змінюється суспільний запит до бізнес-лідерства в умовах глобальних викликів і якою мірою українські бізнес-еліти готові інтегрувати принципи відповідальності, сталості та стратегічного бачення в процес відновлення країни, з урахуванням найкращих світових практик?

Війна в Україні стала потужним каталізатором переосмислення ролі бізнесу в суспільстві, адже післявоєнне відновлення країни є не лише інфраструктурним проектом, а й глибоким морально-ціннісним викликом, що вимагає нової якості лідерства. Суспільний запит на етичне, проукраїнське та далекоглядне лідерство бізнес-еліт суттєво зріс: громади, держава та міжнародні партнери очікують від бізнесу не лише економічної стабільності, а й активної участі в подоланні глобальних викликів.

Успішна стратегія повоєнного національного відновлення потребує не просто залучення бізнесу, а його трансформації у відповідального агента змін. У цьому сенсі доцільно звернутись до критичних концептів про природу еліт як таких: «Еліти — це панівні коаліції, що володіють найбільшою здатністю до координації в суспільстві й використовують найбільш ефективні бізнес-моделі» [2]. Такі бізнес-моделі можуть або створювати стійку цінність (інновації, торгівля або виробництво), або вилучати цінність в інших шляхом пошуку ренти (бар'єри, дискримінаційні заходи чи монополія). Що вища сукупна цінність елітних бізнес-моделей, то вища якість національної системи бізнес-еліт.

Згідно з дослідженням Elite Quality Report 2021 Швейцарського інституту Санкт-Галлена, якість українських еліт у 2021 році було оцінено як «середню» — 76-те місце в рейтингу серед 151 країни [5]. Оцінювання проводили за 107 критеріями, одним з яких є здатність еліт створювати інклюзивну цінність. Світовий рейтинг Elite Quality очолили 10 держав: Сінгапур, Швейцарія, Велика Британія, Нідерланди, США, Швеція, Ізраїль, Норвегія, Австралія і Данія [5]. Україна продемонструвала високі результати за окремими показниками, зокрема часткою self-made мільярдерів і податковими умовами, але мала вкрай низькі оцінки за індикаторами безпеки, соціального добробуту та конфліктності. Аналітики вказали на неефективну державну політику та застарілі управлінські практики

як основні виклики, що стоять перед українськими елітами. Ба більше, тривалий час український бізнес залишався замкненим у межах олігархічної, ресурсозалежної моделі, що призводило до втрати довіри, обмеження конкуренції та гальмування інновацій, а репутаційні ризики бізнес-еліт часто кореспондували з корупцією та ухиленням від соціальної відповідальності. Однак курс на політичну та економічну інтеграцію з ЄС формує нові вимоги до державного управління та ринкової інфраструктури, вимагаючи трансформації бізнес-еліт до сучасних стандартів. Така амбівалентність свідчить про потенціал до якісних змін за умови зміни стратегій бізнес-еліт на користь відповідального лідерства та інноваційної моделі розвитку.

Ще одним драйвером змін бізнес-еліт стала війна. В умовах сьогодення суспільство і держава вимагають від бізнесу прозорості, відкритості, участі у вирішенні спільних проблем, а приклади відповідального лідерства: гуманітарні ініціативи, підтримка ЗСУ, релокація виробництва, соціальні інвестиції — сприяють відновленню довіри та формують новий імідж не лише українського бізнесу, а й України у світі.

Відповідальне лідерство бізнес-еліт передбачає не лише економічну ефективність, а й інвестування у людський капітал — освіту, створення робочих місць, підтримку здоров'я працівників і громад, а також впровадження екологічних стандартів, цифрову трансформацію виробництва, розвиток інновацій. Публічне лідерство вимагає відкритості до діалогу з урядом, громадами та міжнародними фондами, а також участі у створенні платформ для співпраці й формування довгострокових стратегій розвитку.

Відновлення України відкриває можливості для формування нової моделі взаємодії «бізнес–держава–громада», де суспільство очікує справедливості, участі бізнесу в ухваленні рішень, зниження соціальної нерівності та створення сучасних робочих місць; а бізнес, своєю чергою, розраховує на гарантії верховенства права, дерегуляцію, макроекономічну стабільність та інституційну підтримку. Відбудова країни стає простором для формування партнерських відносин та інтеграції українських компаній у глобальні ланцюги доданої вартості, що вимагає нової якості управління, відкритості та соціальної відповідальності.

Водночас на шляху до формування відповідального лідерства бізнес-еліт стоять серйозні виклики: геоекономічна нестабільність, зміна логіки світових ринків, конкуренція за інвестиції і таланти, а також необхідність зеленої відбудови, що передбачає впровадження екологічних стандартів, енергоефективності та інновацій; також існує ризик повернення до неефективних, корупційних моделей управління, які можуть звести нанівець зусилля з модернізації.

Підсумовуючи, можна констатувати, що формування нової бізнес-еліти України можливе лише за умови відкритості до трансформацій, послідовної політики держави та активної позиції самого бізнесу. Відповідальне лідерство має стати не лише умовою економічного зростання, а й фундаментом для сталого розвитку, соціальної згуртованості та інтеграції України в глобальний простір. Лише за умови поєднання інвестування в людський капітал, екологічної та цифрової трансформації, публічної відкритості й співпраці з державою, громадами та міжнародними партнерами бізнес зможе стати повноправним учасником нового суспільного договору, що базується на справедливості, співучасті, зниженні нерівності та створенні сучасних робочих місць. Водночас подолання викликів, пов'язаних із глобальною нестабільністю, конкуренцією за ресурси, необхідністю зеленої відбудови та ризиками повернення до старих моделей, вимагатиме від бізнес-еліт гнучкості, інноваційності та готовності до змін. Саме така трансформація дасть змогу українському бізнесу не лише відновити довіру суспільства, а й стати рушієм модернізації, забезпечити сталий розвиток країни та її конкурентоспроможність у світі, а також сприяти формуванню нової, відповідальної і відкритої бізнес-еліти, здатної відповідати на сучасні виклики й бути партнером держави та суспільства в розбудові майбутнього України.

Список використаних джерел

1. Ланда В. Опубліковано глобальний рейтинг еліт. Україна у середині списку. *Forbes*. 19.05.2021. URL: <https://forbes.ua/news/opublikovano-globalniy-reyting-elit-ukraina-u-seredini-spisku-19052021-1629> (дата звернення: 05.05.2025).

2. Мельницька Ю. Глобальний рейтинг еліт: Україна на 76 місці серед 151 країн. *Investory*. 20.05.2021. URL: <https://investory.news/globalnij-rejting-ELIT-ukraina-na-76-misci-sered-151-krain/> (дата звернення: 05.05.2025).
3. Халецька А. А. Відповідальне та глобальне лідерство для сталого розвитку. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 1 (36). С. 89–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.13>.
4. Akhvlediani T. Explaining Ukraine’s recovery and reconstruction: what, how and when? CEPS, 2024. URL: [Explainer-2024-05_Ukraine-reconstruction-1.pdf](#) (date of access: 05.05.2025).
5. Casas T., Cozzi G. Elite Quality Report 2021: Country Scores and Global Rankings. May 13, 2021. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3845376 (date of access: 05.05.2025).
6. Degtyarova I., Metalnikova Yu. Modernisation and Recovery of Ukraine from the Perspective of Ukrainian and European Students. Warsaw : SGH Publishing House, 2023. URL: [Report_Modernisation_and_Recovery_of_Ukraine.pdf](#) (date of access: 05.05.2025).
7. Tokarchuk D., Pryshliak N., Berezyuk S., Tokarchuk O. Advancing sustainable reconstruction in Ukraine after full scale invasion: utilizing a “green” economic approach and essential guidelines for successful implementation. *Polityka Energetyczna — Energy Policy Journal*. 2024. Vol. 27(2). P. 71–88 DOI: <https://doi.org/10.33223/epj/185209>.
8. Uvarova O. Responsible Business Conduct for Post-War Reconstruction of Ukraine: Call from Civil Society. *Wageningen Law Series 2023/2*. URL: [ssrn_id4668183_code5704306.pdf](#) (date of access: 05.05.2025).
9. Uvarova O., Saprykina M. Responsible Business Conduct during War in Ukraine. United Nations Development Programme, 2023. URL: [undp-ua-report_responsible_business_conduct_during_war_in_ukraine_eng.pdf](#) (date of access: 05.05.2025).