

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-13>

УДК 334.722:364.016

Гуцол Денис Сергійович

аспірант,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3144-1311>**Якимова Наталія Сергіївна**

доктор економічних наук, доцент,

професор кафедри менеджменту та поведінкової економіки,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5278-1142>**Denys Hutsol, Nataliia Yakymova**

Vasyl' Stus Donetsk National University

ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ВПЛИВ ЕТИЧНИХ УПЕРЕДЖЕНЬ НА СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ

BEHAVIOURAL ECONOMICS IN THE MANAGEMENT OF SOCIAL ENTERPRISES: THE IMPACT OF ETHICAL BIASES ON STRATEGIC DECISIONS

Анотація. У статті досліджено роль поведінкової економіки у формуванні стратегічних рішень у сфері соціального підприємництва, зокрема акцент зроблено на впливі етичних упереджень управлінців на ефективність прийняття рішень. Соціальні підприємства функціонують у складному середовищі, де необхідно балансувати між соціальною місією та економічною стійкістю. У цьому контексті поведінкові чинники, зокрема моральні упередження, ефект статус-кво, надмірна самовпевненість, евристика доступності та інші когнітивні викривлення, можуть суттєво впливати на стратегічне планування, визначення пріоритетів та оцінку ризиків. Систематизовано основні типи етичних упереджень, притаманних керівникам соціально орієнтованих підприємств, і проаналізовано механізми їх впливу на управлінські процеси. Також узагальнено ключові підходи до стратегічного управління соціальними підприємствами, зокрема з позиції включення етичної складової в механізми прийняття рішень. Результати дослідження дозволяють удосконалити управлінську практику, підвищити ефективність стратегічного управління та уникати типових помилок, зумовлених суб'єктивними судженнями. Дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує інструменти поведінкової економіки, стратегічного менеджменту та соціального підприємництва.

Ключові слова: поведінкова економіка, соціальне підприємництво, етичні упередження, стратегічне управління, когнітивні викривлення, прийняття рішень.

Summary. The article explores the role of behavioral economics in shaping strategic decisions in the field of social entrepreneurship, with a particular emphasis on the impact of ethical biases of managers on the effectiveness of decision-making. Social enterprises operate in a complex environment where it is necessary to balance social mission and economic sustainability. In this context, behavioral factors, including moral biases, the status quo effect, overconfidence, the availability heuristic, and other cognitive distortions, can significantly affect strategic planning, prioritization, and risk assessment. The main types of ethical biases inherent in managers of socially oriented enterprises are systematized, and the mechanisms of their influence on management processes are analyzed, in particular, the bias of moral revaluation, ethical inertia, selective ethics, the groupthink effect and the heuristic of justice, which can lead to distortion of strategic decisions, promote conformism in management teams, form a false idea of «moral compensation» and lead to reputational risks, irrational use of resources and a decrease in the strategic flexibility of a social enterprise. Key approaches to the strategic management of social enterprises are also summarized, in particular from the position of including an ethical component in decision-making mechanisms, which involves taking into account the interests of stakeholders, integrating ethical principles into all management processes, ensuring the adaptability of the strategy without violating value guidelines, using social innovations in compliance with moral norms, and finding a balance between social and financial results. The combination of these approaches forms a multidimensional model of strategic management, in which ethics acts not only as a qualification for decisions, but

also as a tool for increasing organizational stability, preventing managerial distortions, minimizing reputational risks and creating long-term value for the community, partners and society as a whole. The results of the study allow improving management practice, increasing the effectiveness of strategic management and avoiding typical errors caused by subjective judgments. The study is based on an interdisciplinary approach that combines the tools of behavioral economics, strategic management and social entrepreneurship.

Keywords: behavioural economics, social entrepreneurship, ethical bias, strategic management, cognitive distortions, decision-making.

Постановка проблеми. У сучасних умовах соціальні підприємства дедалі частіше стають ключовими агентами позитивних змін у суспільстві, поєднуючи прагнення до соціальної справедливості з необхідністю економічної самодостатності. Відтак, управлінські рішення в таких організаціях формуються в унікальному контексті подвійної мети: задоволення суспільних потреб та забезпечення фінансової стійкості. Саме у цьому контексті набуває особливої ваги дослідження поведінкових аспектів управління, які традиційна економічна теорія часто ігнорує. Поведінкова економіка, як міждисциплінарна галузь знань, досліджує вплив психологічних, соціальних і когнітивних чинників на економічну поведінку, що дозволяє глибше зрозуміти механізми прийняття рішень у складних управлінських ситуаціях. Особливу увагу в рамках цього дослідження зосереджено на етичних упередженнях – когнітивних викривленнях, зумовлених моральними переконаннями керівників, які можуть впливати на стратегічне планування, розподіл ресурсів, оцінку ризиків і вибір партнерів. Такі упередження можуть бути як конструктивними (наприклад, посилення довіри всередині організації), так і деструктивними (ігнорування раціональних альтернатив через ідеологічну заангажованість). Особливо гостро проблема виявляється в соціальних підприємствах, де керівники схильні приймати рішення не лише на основі аналітичних даних, але й під впливом моральних уявлень, інтуїції чи емоцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади поведінкової економіки та її вплив на прийняття рішень були закладені в працях провідних зарубіжних науковців, таких як Г. Акерлоф [1], Д. Аріелі [2], Д. Канеман [3; 4], Д. Лейбсон, К. Санстейн [5], А. Тверські [4], Р. Талер [5], які досліджували когнітивні викривлення, ефекти ірраціональності, евристики та моральні дилеми в економічній поведінці. Особливу увагу вони приділяли механізмам ухвалення рішень в умовах невизначеності, а також впливу неекономічних чинників на стратегічне планування. У контексті соціального підприємництва помітним є внесок таких дослідників, як С. Алворд, Г. Діз [6], Б. Дрейтон [7], П. Друкер, А. Керрол, М. Фрідмен, М. Юнус [8], які розглядали соціальні підприємства як особливу організаційну форму, що балансує між соціальною місією та ринковими механізмами.

У працях цих авторів окреслено роль особистої та колективної етики у формуванні управлінських рішень, а також проаналізовано дилеми, з якими стикаються керівники соціальних підприємств у процесі стратегічного розвитку. Серед українських науковців, які досліджували питання поведінкових аспектів економіки та їх вплив на управлінські рішення в соціальній сфері, варто відзначити О. Дороніну [9], Ю. Кірсанову, В. Кокота, А. Корнецького [10], М. Наумову, В. Назарука [10], О. Трегубова [9], які вивчали питання соціальної відповідальності бізнесу, управлінських інновацій у соціальних підприємствах, а також поведінкових моделей керівників в умовах ризику та нестачі ресурсів.

Попри зростання інтересу до поведінкової економіки загалом, більшість наукових праць орієнтована на класичний бізнес-сектор або державне управління. Проблематика впливу саме етичних упереджень на процес стратегічного управління соціальними підприємствами досі залишається малодослідженою. Тому систематизація типових етичних упереджень, які проявляються у стратегічній діяльності соціальних підприємств, дозволить запропонувати нові підходи до підвищення ефективності управлінських процесів та уникнення системних помилок. Такий синтез дозволить не лише поглибити розуміння мотиваційних механізмів керівників соціальних підприємств, але й розробити ефективні підходи до прийняття стратегічних рішень в умовах моральної неоднозначності та ресурсних обмежень.

Метою статті є виявлення ролі етичних упереджень у процесі прийняття стратегічних рішень у соціальних підприємствах, аналіз механізмів їх впливу через призму поведінкової економіки, а також розробка рекомендацій щодо мінімізації негативних наслідків таких упереджень для підвищення як ефективності, так і соціального впливу підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поведінкова економіка сформувалася на перетині економічної теорії та когнітивної психології, започаткувавши критичний перегляд раціоналістичних припущень класичної економіки. Зокрема, роботи Д. Канемана та А. Тверські [3; 4] заклали підґрунтя для вивчення систематичних відхилень у прийнятті рішень, що мають прямий вплив на управлінську діяльність, продемонстрували систематичні відхилення від раціональної моделі прийняття рішень, які зумовлені когнітивними

викривленнями та евристичними спрощеннями. На відміну від традиційного підходу, що передбачає максимізацію корисності як головну мету суб'єкта, поведінкова економіка стверджує, що у реальних умовах економічні агенти не завжди керуються виключно логікою або об'єктивною оцінкою альтернатив.

Особливо помітним є вплив так званих етичних упереджень – внутрішньо сформованих моральних установок, які проявляються навіть за відсутності прямих зовнішніх стимулів. Такі упередження змінюють пріоритети управлінців, спонукаючи їх до стратегічних рішень, які не завжди є оптимальними з точки зору ефективності, однак узгоджуються з особистими або колективними моральними уявленнями.

Поведінкові теорії підкреслюють, що ці рішення часто приймаються в умовах когнітивного переважання, обмеженості часу, браку інформації або під тиском соціального контексту, що притаманно для соціальних підприємств, орієнтованих на вирішення складних суспільних проблем [1]. Крім того, теоретичні моделі, запропоновані Р. Талером, К. Санстейном та іншими дослідниками, доводять, що навіть у випадках, коли дія не супроводжується прямим економічним стимулом, індивід може вчиняти відповідно до попередньо сформованих етичних норм або моральних схем, що виникають під впливом виховання, культурного середовища або професійної етики [5].

У сфері соціального підприємництва така поведінка набуває особливої ваги, оскільки моральна мотивація часто превалює над ринковими імперативами. Як наслідок, стратегічне планування у таких підприємствах виявляється чутливим до ціннісних дилем, а сам процес ухвалення рішень може набувати непрогнозованих форм. У сукупності зазначене формує теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу специфіки прийняття стратегічних рішень у соціальному підприємстві в умовах впливу етичних упереджень.

У контексті соціального підприємництва положення поведінкової економіки знаходять особливу актуальність, адже соціальні підприємства діють у просторі, де моральні орієнтири та соціальна відповідальність часто переважають над суто фінансовими міркуваннями. Це створює унікальні управлінські ситуації, в яких стратегічні рішення ухвалюються не лише на основі раціонального аналізу, а й з огляду на особисті переконання, цінності та соціальні очікування. У результаті виникає феномен етичних упереджень – стійких когнітивних викривлень, що відображають прагнення приймати рішення, які узгоджуються з уявленням про «етичність», але не завжди відповідають довгостроковим стратегічним інтересам підприємства.

Дослідження етичних упереджень зростає на тлі тенденції до інституціоналізації соціального

підприємництва. У більшості наукових джерел акцент робиться на організаційній природі таких підприємств, механізмах оцінки соціального впливу, правових формах та бізнес-моделях. Водночас психологічні аспекти управління та вплив особистісних характеристик управлінців на прийняття стратегічних рішень досліджені фрагментарно.

Наявна література здебільшого репрезентує кейс-стаді з розвинених країн, що не дозволяє повною мірою врахувати національну специфіку країн з перехідною економікою, зокрема України. Таким чином, спостерігається дефіцит міждисциплінарного аналізу, який би поєднував методологію поведінкової економіки з дослідженням специфіки управлінських рішень у соціальному підприємстві.

У сфері соціального підприємництва питання етики набуває не лише морального, а й практичного значення. Поведінкова економіка, розглядаючи відхилення від раціонального прийняття рішень, пояснює, чому навіть висококваліфіковані управлінці можуть приймати стратегічно хибні рішення під впливом етичних упереджень. Етичні упередження – це систематичні відхилення у судженнях, які базуються на особистих або колективних уявленнях про «правильне» і «допустиме» [5].

Довіра до соціального бізнесу формується не лише через заявлену місію, а й через послідовність у діях. Поведінкова економіка дозволяє глибше проаналізувати такі суперечності і знайти інструменти їх подолання шляхом включення етичного аудиту до стратегічного аналізу. Вплив етичних упереджень на процес стратегічного управління у соціальних підприємствах зосереджуються на загальних аспектах етики або корпоративної соціальної відповідальності, не виокремлюючи специфіку когнітивних механізмів, які зумовлюють відхилення від раціональної поведінки при ухваленні стратегічних рішень.

Для ідентифікації таких викривлень доцільно здійснити типологізацію основних етичних упереджень, які найбільш поширені в управлінській практиці соціальних підприємств. У цьому контексті важливо розрізняти упередження, які виникають на індивідуальному рівні (наприклад, особисті когнітивні установки менеджера), і ті, що мають колективний характер (наприклад, етичні норми команди або організаційної культури). Нижче представлено узагальнену класифікацію, що базується на результатах аналізу, зокрема з огляду на концепти поведінкової економіки, організаційної етики та теорії прийняття рішень (табл. 1).

Одним із найпоширеніших упереджень у стратегічному управлінні соціальними підприємствами є упередження моральної переоцінки (moral licensing). Його суть полягає в тому, що

Таблиця 1 – Типологія етичних упереджень у стратегічному управлінні соціальними підприємствами

Назва упередження	Сутність	Особливості прояву в соціальних підприємствах	Ризики для стратегічного управління
<i>Упередження моральної переоцінки (moral licensing)</i>	Відчуття «моральної компенсації», коли після здійснення добродійних дій організація вважає прийнятною менш етичну поведінку в інших сферах	Соціальна місія сприймається як виправдання для ігнорування інших обов'язків: слабка звітність, недостатня увага до ESG, відсутність соціального діалогу з громадою	Втрата довіри партнерів і донорів; репутаційні втрати; зниження стратегічної стійкості та ефективності
<i>Етична інерція (ethical inertia)</i>	Небажання переглядати морально обґрунтовані рішення через страх порушення «ціннісного балансу», навіть якщо умови змінилися	Збереження застарілих моделей роботи, форматів взаємодії з бенефіціарами; відсутність оновлення стратегічних рішень	Стагнація; неефективне використання ресурсів; втрата масштабованості; зниження соціального впливу
<i>Упередження вибіркової етики (selective ethics bias)</i>	Дотримання лише тих аспектів етики, які є вигідними або зовнішньо підтримуваними, при ігноруванні базових принципів соціальної справедливості	Підприємство демонструє вибірковість: підтримує «модні» екологічні ініціативи, але нехтує правами працівників, гендерною рівністю, внутрішньою прозорістю	Репутаційні ризики; суперечливе сприйняття організації; підрив соціального капіталу та довіри стейкхолдерів
<i>Ефект групового мислення (groupthink)</i>	Надмірна конформність у команді, уникання критики та альтернативних поглядів навіть за очевидних управлінських помилок	Команди уникають обговорення стратегічних ризиків, не критикують сумнівні рішення, «не хочуть порушувати гармонію» навколо місійної діяльності	Помилкові стратегічні рішення; відсутність гнучкості; ігнорування зовнішніх ризиків; зниження інноваційності
<i>Евристика справедливості (fairness heuristic)</i>	Прийняття рішень на основі інтуїтивного відчуття справедливості, а не стратегічного аналізу та оцінки довгострокових наслідків	Негайні емоційно мотивовані рішення щодо допомоги групам; непропорційний розподіл ресурсів; ігнорування критеріїв ефективності та стійкості	Зниження результативності; відсутність системних змін; стратегічні перекося; ризики неефективного використання ресурсів

Джерело: сформовано авторами

особа чи організація, здійснюючи добродійну або соціально значущу діяльність, може дозволити собі менш етичну поведінку в інших аспектах управління. Як зазначають Меррітт А.С., Ефрон Д.А., Монін Б., моральне ліцензування формує ілюзорне виправдання для поведінки, що в інших умовах вважалася б неприйнятною [11]. На практиці такі викривлення можуть впливати на стратегічне планування, оскільки керівництво відчуває внутрішню «моральну компенсацію» після певного соціального досягнення. Наприклад, соціальні підприємства, які активно реалізують програми зайнятості вразливих груп, іноді ігнорують соціальний діалог з громадою, вважаючи, що їхня соціальна місія «компенсує» інші слабкі сторони [12]. Або організація, що успішно реалізувала програму працевлаштування вразливих груп, може менш критично поставитися до звітності перед донорами або скорочення витрат на дотримання стандартів ESG. Це, у свою чергу, створює ризики втрати довіри з боку партнерів, інвесторів та цільових груп, а також знижує стратегічну стійкість підприємства.

Ще одним поширеним явищем є ефект «етичної інерції», коли стратегічні рішення довго не переглядаються через страх порушити існуючий «моральний баланс» підприємства. Це когнітивне явище виражається у небажанні переглядати або змінювати морально обґрунтовані рішення, навіть якщо обставини радикально змінилися. Такий тип упередження тісно пов'язаний із феноменом «status quo bias» (упередження статусу-кво), однак він має специфічну етичну мотивацію – уникнення почуття морального дисонансу або збереження цілісності ціннісної ідентичності організації [4]. У соціальних підприємствах це часто виявляється у збереженні застарілих моделей надання послуг, організаційних структур чи форматів роботи з бенефіціарами. Попри те, що ринок або соціальний контекст змінився, управлінці відчувають, що зміна стратегії може «зрадити» початкову місію. У стратегічному аспекті це проявляється у неефективному використанні ресурсів, втратах масштабованості та зниженні впливу на цільові групи. За умов зміни ринку або соціального середовища, етична інерція може стати фактором стагнації [3].

Крім того, в управлінні соціальними підприємствами важливим є упередження вибіркової етики. Воно проявляється в тому, що менеджери приймають рішення, які, з одного боку, відповідають певним моральним стандартам, але з іншого – суперечать базовим принципам соціальної справедливості. Часто це пов'язано з організаційними сліпими плямами або обмеженими ресурсами, через що підприємство фокусує зусилля лише на тій ділянці етики, яка є стратегічно вигідною або добре підтримується ззовні (наприклад, екологічні ініціативи під тиском донорів чи регуляторів) [2]. На стратегічному рівні це може призводити до репутаційних ризиків, особливо коли організація позиціонує себе як етична, але одночасно нехтує правами працівників, гендерною рівністю або прозорістю у внутрішньому управлінні. Для зовнішніх спостерігачів така поведінка виглядає суперечливо, що може підірвати соціальний капітал підприємства.

Також одним із наявних упереджень у стратегічному управлінні соціальними підприємствами є ефект групового мислення (groupthink). Це явище проявляється тоді, коли в управлінській команді виникає надмірна конформність, що унеможливорює критику або альтернативне бачення, навіть якщо стратегічне рішення є помилковим. У соціальних підприємствах, які часто мають потужну місійну основу та ціннісно зорієнтовані команди, групове мислення може бути особливо небезпечним. Це пов'язано з тим, що учасники не хочуть «порушувати гармонію» або бути сприйнятими як ті, що сумніваються в етичності колективних цілей. Так, стратегічні помилки – наприклад, неефективна диверсифікація послуг, хибний вибір партнерів чи розширення в несумісній з місією напрямі – можуть не обговорюватися критично через неформальну заборону на дискусії. Дослідження І.Джаніс показують, що групове мислення призводить до переоцінки колективного морального авторитету і недооцінки зовнішніх ризиків [13]. У результаті стратегічна гнучкість знижується, а організація стає вразливою до помилкових рішень навіть за наявності якісних альтернатив.

У стратегічному управлінні соціальними підприємствами варто враховувати можливість появи такого упередження, як евристика справедливості. Це когнітивне упередження, за якого рішення ухвалюються не на основі повного аналізу, а шляхом інтуїтивної оцінки того, що здається «справедливим» у даній ситуації. У соціальних підприємствах таке упередження часто спонукає до дій, що відповідають загальному уявленню про моральну справедливість, але не завжди враховують довгострокові стратегічні наслідки чи складність системних змін [3]. Наприклад, керівництво може ухвалити рішення про негайну допомогу окремій вразливій групі, нехтуючи при цьому

оцінкою ефективності, масштабованості або стійкості втручання. Або ж підприємство може непропорційно розподілити ресурси, керуючись емоційним співчуттям, замість стратегічного аналізу впливу. Такі рішення, хоча й мають позитивне короткострокове моральне підґрунтя, можуть послабити загальну результативність організації та унеможливити системні зміни.

Як видно, кожне з упереджень має чітке когнітивне підґрунтя, пов'язане з бажанням дотримуватись етичних стандартів, однак при цьому здатне призвести до значних стратегічних викривлень. Наприклад, моральна переоцінка може формувати ілюзію «етичного кредиту», внаслідок чого організація несвідомо толерує порушення у суміжних сферах, вважаючи свою соціальну місію достатнім виправданням. Аналогічно, етична інерція – характерна для соціальних підприємств із яскраво вираженим ідеологічним заснуванням – перешкоджає оновленню стратегій відповідно до змін у зовнішньому середовищі. В результаті підприємство втрачає адаптивність, що може зменшити його довгострокову стійкість.

У контексті стратегічного управління соціальними підприємствами дедалі більшої актуальності набуває необхідність комплексної оцінки впливу емоційно-етичних чинників на організаційні рішення. Зважаючи на попередній аналіз, очевидним є те, що фактори, які не піддаються прямому кількісному виміру, мають вагоме значення при формуванні довгострокових стратегій. Зокрема, варто звернути увагу на особливості прийняття рішень в умовах етичної дилеми, коли вибір між фінансовими результатами та соціальною відповідальністю є неоднозначним і потребує балансу інтересів різних зацікавлених сторін. Ця складність зумовлює потребу в розробленні інструментів, здатних інтегрувати ціннісні орієнтири в управлінський процес. Один із перспективних напрямів – формалізація підходів до аналізу стратегій підприємств з урахуванням етичного профілю лідерів і організаційної культури. Це дозволить створити типологію стратегічних моделей, які більшою чи меншою мірою відображають етичні пріоритети, а також визначити, які з них є найбільш ефективними в контексті стійкого розвитку.

У зв'язку з цим доцільно перейти до узагальнення ключових підходів до стратегічного управління соціальними підприємствами, зокрема з позиції включення етичної складової в механізми прийняття рішень (табл. 2). Це дозволить не лише окреслити основні напрями етичного стратегування, але й сформувати емпіричну базу для подальших практичних висновків та рекомендацій.

Наступним етапом наукового аналізу стратегічних процесів у соціальних підприємствах є інтерпретація узагальнених теоретичних підходів у контексті практичної управлінської діяль-

Таблиця 2 – Підходи до стратегічного управління соціальними підприємствами з урахуванням етичної складової

Підхід	Ключова характеристика	Переваги	Можливі обмеження
Орієнтований на зацікавлені сторони	Врахування інтересів усіх груп впливу (працівники, громада, партнери, донори тощо) при формуванні стратегії	Забезпечує довіру, підвищує соціальний капітал	Може уповільнювати процес прийняття рішень через складність узгодження інтересів
Інтегрований етичний менеджмент	Включення етичних принципів в усі управлінські процедури та стратегічне планування	Підвищує репутацію, зменшує ризики конфліктів	Потребує значних інвестицій в організаційну культуру та навчання персоналу
Адаптивне стратегування	Гнучке реагування на зміни середовища з одночасним збереженням етичної сталості	Забезпечує стабільність в умовах невизначеності	Високі вимоги до кваліфікації управлінців та до їхньої етичної послідовності
Соціальний інноваційний підхід	Використання інновацій для розв'язання соціальних проблем із дотриманням етичних норм	Сприяє унікальності підприємства, відкриває нові ринки	Високий рівень невизначеності, потреба в підтримці з боку суспільства та інвесторів
Баланс цінностей і результатів	Узгодження соціальних цілей з фінансовою ефективністю шляхом розробки компромісних стратегічних рішень	Забезпечує довготривалу життєздатність соціального підприємства	Складність в оцінці досягнення «подвійного дна» (соціального та фінансового результату)

Джерело: сформовано авторами

ності. Після систематизації ключових концепцій поведінкової економіки, що мають безпосередній вплив на прийняття рішень у соціальному підприємстві, виникає необхідність критичної рефлексії щодо їхньої релевантності в умовах соціально-орієнтованого бізнес-середовища. Зокрема, кожна з представлених теорій у таблиці розкриває окремий аспект поведінки управлінців – від інтуїтивного сприйняття ризику до ролі особистісної ідентичності в стратегічному виборі. Це свідчить про те, що традиційні економічні моделі, які ґрунтуються на припущенні про раціонального актора, мають суттєві обмеження при поясненні рішень, що приймаються в умовах соціального впливу, етичного навантаження та орієнтації. У цьому контексті важливо визнати, що соціальні підприємства функціонують на перетині економічної ефективності та соціальної доцільності, що зумовлює унікальний характер стратегічних дилем. Відтак, будь-які управлінські моделі повинні враховувати не лише матеріальні стимули або ринкові параметри, а й внутрішні переконання, моральні цінності та соціокультурні маркери, які формують поведінкову логіку суб'єктів ухвалення рішень.

З позиції міждисциплінарного підходу, поведінкові фактори не слід розглядати як викривлення «раціонального» процесу, натомість їх слід трактувати як складову частину реалістичної моделі прийняття рішень, де емоції, когнітивні упередження та групова динаміка є невід'ємними елементами. На підставі цього уявлення стратегія соціального підприємства постає як результат

складної взаємодії між індивідуальними мотиваціями, контекстуальними обставинами та інституційними рамками. Це формує нову парадигму, в якій ефективність вимірюється не лише фінансовими показниками, а й здатністю підприємства створювати сталі соціальні зміни, зберігаючи при цьому етичну цілісність. Зрештою, таке розуміння відкриває шлях до формування альтернативної управлінської логіки, яка ґрунтується на адаптивності, рефлексивності та чутливості до соціальних викликів. Саме ці принципи лягають в основу обґрунтування висновків дослідження.

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження, слід підкреслити, що поведінкова економіка надає потужний аналітичний інструментарій для вивчення стратегічних рішень у соціальному підприємстві. Виявлені закономірності свідчать про глибоку вплетеність етичних, соціальних та когнітивних чинників у процеси стратегічного управління, що суттєво змінює усталене уявлення про механізми прийняття рішень у підприємницькому середовищі. Якщо традиційні бізнес-моделі орієнтуються на максимізацію прибутку за умов раціональної поведінки, то соціальні підприємства змушені враховувати значно ширший спектр впливів – від моральної мотивації засновників до емоційної реакції цільових спільнот.

Аналіз продемонстрував, що застосування моделей поведінкової економіки дозволяє не лише глибше зрозуміти механізми ухвалення рішень у сфері соціального підприємництва, а й виявити потенційні ризики викривлень або неефективних управлінських рішень. Наприклад,

деякі етичні переконання, що здавалося б, мають сприяти прозорості та стійкості, можуть призводити до необ'єктивних пріоритетів або моральної самоіндульгенції. Отже, важливо не лише ідентифікувати ці фактори, а й навчитися інтегрувати їх у стратегічний процес таким чином, щоб посилити цілісність і ефективність соціального підприємства.

Крім того, виявлено, що більшість успішних соціальних підприємств демонструють високу здатність до рефлексії, самоаналізу та адаптації. Це дозволяє їм своєчасно ідентифікувати поведінкові бар'єри, які можуть заважати досягненню місії. Саме тому доцільним є подальше розроблення інструментів і методик, що дозволятимуть

формалізувати врахування поведінкових чинників у процесах стратегічного планування, оцінювання результативності та організаційного розвитку.

Таким чином, результати дослідження підтверджують доцільність міждисциплінарного підходу до вивчення соціального підприємництва, зокрема інтеграції поведінкової економіки в практики управління. Це дозволяє формувати більш гнучкі, етично вмотивовані й соціально ефективні стратегії, що відповідають викликам сучасного суспільства. У підсумку, розуміння ролі поведінкових факторів не лише розширює горизонти стратегічного мислення, але й сприяє створенню нових підходів до оцінки успішності соціальних підприємств в умовах постійної невизначеності та змін.

Список використаних джерел:

1. Akerlof G. A., Kranton R. E. Identity Economics: How Our Identities Shape Our Work, Wages, and Well-Being. Princeton: Princeton University Press, 2010. 185 p.
2. Ariely D. Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions. New York: HarperCollins, 2008. 280 p.
3. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011. 499 p.
4. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*. 1979. Vol. 47, No. 2. P. 263–291.
5. Thaler R. H., Sunstein C. R. Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness. London: Penguin Books, 2009. 312 p.
6. Dees J.G. The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Duke University's Fuqua School of Business (revised vers.). URL: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf.
7. Schwartz B., Drayton B. Rippling: How Social Entrepreneurs Spread Innovation Throughout the World. San Francisco: Jossey-Bass, 2012. 288 p.
8. Yunus M. Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs. PublicAffairs, 2011. 256 p.
9. Трегубов О.С., Дороніна О.А., Якімова Н.С. Потенціал розвитку соціального підприємництва на Вінниччині. *Економіка і організація управління*. 2022. № 4 (48). С.31–40.
10. Свинчук А.А., Корнецький А.О., Гончарова М.А., Назарук В.Я., Гусак Н.Є., Туманова А.А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. К: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с.
11. Merritt A. C., Effron D. A., Monin B. Moral Self-Licensing: When Being Good Frees Us to Be Bad. *Social and Personality Psychology Compass*. 2010. Vol. 4, Issue 5. P. 344–357.
12. Santos F. M. A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*. 2012. Vol. 111, No. 3. P. 335–351.
13. Janis I. L. Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes. Boston: Houghton Mifflin, 1982. 349 p.

References:

1. Akerlof, G. A., Kranton, R. E. (2010) Identity Economics: How Our Identities Shape Our Work, Wages, and Well-Being. Princeton: Princeton University Press. 185 p.
2. Ariely, D. (2008) Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions. New York: HarperCollins. 280 p.
3. Kahneman, D. (2011) Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux. 499 p.
4. Kahneman, D., Tversky, A. (1979) Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, vol. 47, No. 2, pp. 263–291.
5. Thaler, R. H., Sunstein, C. R. (2009) Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness. London: Penguin Books. 312 p.
6. Dees, J.G. (2015) The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Duke University's Fuqua School of Business (revised vers.). Available at: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf
7. Schwartz, B., Drayton, B. (2012) Rippling: How Social Entrepreneurs Spread Innovation Throughout the World. San Francisco: Jossey-Bass. 288 p.
8. Yunus, M. (2011) Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs. PublicAffairs. 256 p.

9. Trehubov, O. S., Doronina, O. A., Yakymova, N. S. (2022) Potentsial rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva na Vinnychchyni [The potential for the development of social entrepreneurship in Vinnytsia region]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 4 (48), pp. 31–40. (in Ukrainian)
10. Svynchuk, A. A., Kornetskyi, A. O., Honcharova, M. A., Nazaruk, V. Ya., Husak, N. Ye., Tumanova, A. A. (2017) Sotsialne pidpriemnytstvo: vid idei do suspilnykh zmin [Social entrepreneurship: from idea to social change]. K: TOV «Pidpriemstvo «VI EN EI». 188 p. (in Ukrainian)
11. Merritt, A. C., Effron, D. A., Monin, B. (2010) Moral Self-Licensing: When Being Good Frees Us to Be Bad. *Social and Personality Psychology Compass*, vol. 4, issue 5, pp. 344–357.
12. Santos, F. M. (2012) A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, vol. 111, No. 3, pp. 335–351.
13. Janis, I. L. (1982) Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes. Boston: Houghton Mifflin. 349 p.

Стаття надійшла до редакції 18.11.2025