УДК 159.9:316.6:005.32
DOI https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2026-2-10

ОРГАНІЗАЦІЙНА СПРАВЕДЛИВІСТЬ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ: ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ТА ДИСКУРСИВНА РЕПРЕЗЕНТАЦІЯ

Кабузенко Ігор Володимирович,
аспірант кафедри практичної психології,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
ORCID ID: 0009-0009-8705-3626

У статті здійснено комплексний аналіз організаційної справедливості як складного та багатовимірного психологічного явища в системі корпоративного управління. Застосовано чотирикомпонентну модель організаційної справедливості, яка охоплює дистрибутивний, процедурний, міжособистісний та інформаційний виміри. Ці складові розглядаються як взаємопов'язані, але водночас концептуально відмінні аспекти єдиного феномену. Емпірична частина базується на контент-аналізі корпоративної звітності 40 компаній, серед яких як представники Fortune Global 500, так і українські підприємства. Для аналізу було використано систему змістових індикаторів, які дозволяють ідентифікувати різні прояви справедливості в корпоративному дискурсі. Отримані результати свідчать про те, що пряма артикуляція справедливості зустрічається відносно рідко, однак цей концепт системно проявляється через пов'язані категорії, зокрема прозорість, підзвітність, етичність управління, інклюзивність та якість взаємодії зі стейкхолдерами. При цьому найбільш виразно представлені процедурний та інформаційний виміри справедливості, тоді як дистрибутивний аспект відображений значно слабше, що вказує на певну обмеженість представлення справедливості у сучасному корпоративному середовищі. Крім того, виявлено помітні відмінності між міжнародними та українськими компаніями у підходах до формування і комунікації справедливості. Для компаній із переліку Fortune Global 500 більш характерним є акцент на прозорості інформації та інклюзії, тоді як українські підприємства частіше зосереджуються на чітких процедурах і формалізованих управлінських механізмах. У підсумку доведено, що справедливість виконує роль ключового психологічного механізму, який поєднує формальні інститути корпоративного управління з реальними поведінковими результатами. Вона значною мірою визначає якість взаємодії між організацією та її стейкхолдерами, виступаючи своєрідним інтегратором економічних, інституційних і соціально-психологічних складових управління.

Ключові слова: *організаційна справедливість, корпоративне управління, стейкхолдери, рада директорів, довіра, психологія управління.*

Kabuzhenko Ihor. Organizational justice in the system of corporate governance: psychological mechanisms and discursive representation

The article presents a comprehensive analysis of organizational justice as a complex, multidimensional psychological phenomenon within the framework of corporate governance. It applies a four-dimensional model of organizational justice encompassing distributive, procedural, interpersonal, and informational justice. These components are considered as interrelated, yet conceptually distinct aspects of a single phenomenon. The empirical part is based on a content analysis of corporate reporting of 40 companies, including both representatives of the Fortune Global 500 and Ukrainian enterprises. A system of content indicators was used for the analysis, allowing the identification of various manifestations of justice in corporate discourse. The obtained results indicate that explicit articulation of justice occurs relatively rarely; however, this concept is systematically manifested through related categories, in particular transparency, accountability, ethical governance, inclusiveness, and the quality of interaction with stakeholders. At the same time, the procedural and informational dimensions of justice are the most prominently represented, whereas the distributive aspect is reflected much more weakly, indicating a certain limitation in the representation of justice within the contemporary corporate environment. In addition, noticeable differences between international and Ukrainian companies in approaches to the formation and communication of justice have been identified. Companies from the Fortune Global 500 tend to place greater emphasis on transparency of information and inclusion, while Ukrainian enterprises more often focus on clear procedures and formalized governance mechanisms. In conclusion, it is demonstrated that justice performs the role of a key psychological

© Кабузенко І. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

mechanism that connects formal corporate governance institutions with actual behavioral outcomes. It largely determines the quality of interaction between an organization and its stakeholders, acting as a kind of integrator of the economic, institutional, and socio-psychological components of governance.

Key words: *organizational justice, corporate governance, stakeholders, board of directors, trust, management psychology.*

Вступ

Справедливість традиційно розглядається як одна з базових категорій соціальної та організаційної психології, оскільки саме вона значною мірою визначає, як вибудовуються взаємини між людьми та формується довіра всередині колективу. Відчуття справедливості або її відсутності безпосередньо впливає на те, як індивіди оцінюють легітимність влади, сприймають соціальні норми і наскільки вони готові до співпраці та взаємодії з іншими.

У дослідженнях організаційної справедливості основна увага традиційно зосереджується на індивідуальному рівні – тобто на тому, як працівники сприймають процеси й результати діяльності організації, що впливає на їхню мотивацію, задоволеність і продуктивність. Натомість на рівні корпоративного управління ключові суб'єкти – ради директорів, акціонери, топменеджмент – переважно розглядаються крізь призму раціональних економічних моделей, зокрема агентської теорії, яка фокусується на контролі, узгодженні інтересів і максимізації вартості для акціонерів, залишаючи психологічні аспекти, зокрема сприйняття справедливості, поза увагою.

Разом із тим сучасні корпорації дедалі частіше функціонують у середовищі, де класична модель, орієнтована на акціонерну вартість, поступово трансформується у ширшу парадигму, що враховує інтереси різних груп стейкхолдерів. У межах такого підходу ефективність організації визначається вже не лише фінансовими показниками, а й здатністю забезпечувати справедливе та збалансоване ставлення до всіх зацікавлених сторін – від працівників до інвесторів і суспільства загалом. Саме тому виникає потреба по-новому осмислити роль справедливості в системі корпоративного управління. Йдеться не лише про її етичний вимір, а й про розуміння справедливості як важливого психологічного механізму, що впливає на рівень довіри, сприйняття легітимності рішень та загальну ефективність функціонування органів управління.

Проблематика справедливості активно розробляється в межах організаційної психології протягом останніх десятиліть. Її витоки – у роботах Дж. Адамса, який обґрунтував, що індивіди оцінюють соціальні взаємодії через співвідношення власних внесків і отриманих винагород [2, с. 280]. Р. Фолгер та Дж. Кропанцано розвинули цю ідею, показавши, що оцінка справедливості залежить від несприятливості ситуації, можливості діяти інакше, відповідності дій моральним нормам та приписування відповідальності, що дало змогу інтегрувати попередні підходи в цілісну модель [8, с. 4–6]. Подальший розвиток тематики пов'язаний із теорією соціального обміну Г. Хоманса [11] та концепцією організаційної довіри Р. Майєра, Дж. Девіса і Ф. Шормана [15], які пояснюють, як уявлення про справедливість перетворюються на стійкі моделі взаємодії. Дослідження в межах поведінкової економіки (Д. Канеман, І. Кнеч, Р. Талер) показують, що люди оцінюють економічні рішення крізь призму норм справедливості, сприймаючи як несправедливі дії, що порушують очікувані умови обміну, навіть якщо вони економічно раціональні [13, с. 728–731].

У корпоративному управлінні справедливість традиційно розглядається опосередковано. Агентська теорія (М. Дженсен, В. Меклінг) фокусується на конфліктах між власниками й менеджментом через механізми контролю та стимулювання, однак не враховуючи суб'єктивні оцінки учасників [12]. Теорія стейкхолдерів Р. Фрімена розширює це розуміння, трактуючи справедливість як результат балансування інтересів усіх груп впливу. У цьому підході справедливість полягає не в максимізації вигоди окремої сторони, а в інтеграції та узго-

дженні відносин між стейкхолдерами з урахуванням спільних цінностей і довгострокової підтримки організації [9, с. 10–12]. Проте навіть у межах теорії стейкхолдерів справедливість переважно трактується як нормативний принцип, тоді як її психологічні основи та механізми формування індивідуальних оцінок залишаються недостатньо розкритими.

Останні дослідження у сфері поведінкового корпоративного управління поступово починають заповнювати цю прогалину. У цих роботах дедалі більше уваги приділяється ролі когнітивних упереджень, впливу соціальних норм, а також значенню неформальних взаємодій у процесі функціонування наглядових рад і роботи топменеджменту. В. Пессоа де Мело та ін. зазначають, що справедливість є важливим критерієм оцінки управлінських рішень і необхідною умовою досягнення стійкої конкурентної переваги, оскільки організація має забезпечувати справедливе ставлення до кожної групи, яка впливає на її діяльність або залежить від неї. Водночас підкреслюється, що сприйняття справедливості не виникає ізольовано, а формується в межах ширшої системи взаємин між організацією та її стейкхолдерами. Зокрема, те, як організація поводиться з однією групою, впливає на сприйняття інших, оскільки оцінки справедливості формуються з урахуванням загального досвіду взаємодії. У цьому контексті справедливість постає не лише як етичний принцип, а як важливий елемент управління взаєминами зі стейкхолдерами, який впливає на рівень їхньої залученості, готовність до співпраці та, зрештою, на здатність організації створювати цінність у довгостроковій перспективі [16, с. 429, 434].

Г. Абдулла емпірично підтверджує зв'язок між організаційною справедливістю і трудовою пасивністю (job slack): справедливість пояснює близько 52% варіації цієї поведінки, причому найбільший внесок робить процедурна справедливість [1, с. 13–15]. Р. Кропанцано, Д. Боуен і С. Гілліленд обгрунтовують, що організаційна справедливість є ключовим чинником довіри, організаційної прихильності та ефективної взаємодії між працівниками й роботодавцем, оскільки працівники оцінюють не лише винагороду, а й справедливість ставлення та управлінських рішень. Автори показують, що дотримання справедливих процедур і поважне ставлення позитивно впливають на продуктивність праці, організаційну прихильність і задоволеність клієнтів, а також пом'якшують негативне сприйняття несприятливих рішень. На цій основі вони наголошують на необхідності системного управління організаційною справедливістю через практики добору персоналу, оцінювання, винагород, управління конфліктами та скорочення персоналу [6, с. 34–36].

Попри наявність значної кількості досліджень, досі бракує цілісного психологічного підходу до аналізу різних типів справедливості в корпоративному управлінні. Більшість робіт фокусується на окремих аспектах, не враховуючи, що різні учасники управління можуть сприймати їх по-різному. Недостатньо вивчено, як ці групи трактують управлінські рішення та як формують уявлення про справедливість залежно від своєї ролі та інтересів. У результаті залишається обмеженим розуміння психологічних механізмів, що лежать в основі довіри та легітимності у взаємодії між ними. Саме тому актуальним є подальший розвиток досліджень, які б поєднували різні типи справедливості та враховували особливості їх сприйняття різними учасниками корпоративного управління. Метою цієї статті є всебічний аналіз організаційної справедливості як багатовимірного психологічного явища в контексті корпоративного управління. Особлива увага приділяється виокремленню її ключових типів, а також вивченню того, як вони сприймаються різними групами стейкхолдерів.

Матеріали та метод

Сучасні підходи до розуміння організаційної справедливості ґрунтуються на визнанні її багатовимірної природи. Найбільш усталеною є концепція Дж. Колквіта, яка виокремлює дистрибутивну, процедурну, міжособистісну та інформаційну справедливість як взаємопов'язані, але концептуально відмінні виміри [5]. У корпоративному управлінні ця багатовимірність набуває особливого значення: взаємодія між акціонерами, наглядовою

радою, менеджментом, працівниками і зовнішніми стейкхолдерами відбувається в умовах розподілу повноважень, ресурсів і відповідальності, тому сприйняття справедливості формується як поєднання оцінок результатів, процедур, міжособистісного ставлення та якості комунікації. Розглянемо кожен вид справедливості з точки зору різних суб'єктів корпоративного управління (Табл. 1), а далі звернемося до емпіричних досліджень, що пояснюють психологічні механізми їхнього впливу. Такий диференційований підхід дає змогу перейти від узагальненого теоретичного трактування справедливості до аналізу її конкретного функціонування в системі управління, враховуючи специфіку ролей, інтересів і рівня впливу кожного суб'єкта на прийняття рішень, а також дає змогу пізніше пов'язати ці теоретичні позиції з емпіричними даними щодо їх фактичної репрезентації в корпоративній звітності (табл. 1).

Таблиця 1

Види організаційної справедливості з позиції суб'єктів корпоративного управління

Аналітичні виміри / суб'єкти		**Дистрибутивна справедливість**	**Процедурна справедливість**	**Міжособистісна справедливість**	**Інформаційна справедливість**
Аналітичні виміри	Що є предметом оцінки	Розподіл економічних вигод, ресурсів і можливостей	Процеси прийняття рішень, правила та процедури	Якість міжособистісного ставлення та взаємодії	Повнота, зрозумілість і доступність інформації
	Психологічний ефект	Відчуття справедливості розподілу, визнання внеску; дефіцит → демотивація, недовіра	Довіра до системи, відчуття контролю та легітимності рішень	Довіра, ідентифікація, готовність до співпраці	Зниження невизначеності, когнітивна передбачуваність, довіра
Суб'єкти	Акціонери	Справедливість розподілу дивідендів, вартості, захист прав міноритаріїв	Прозорість механізмів прийняття рішень, можливість впливу	Повага та якість комунікації з боку менеджменту та ради	Своєчасний доступ до повної, достовірної та зрозумілої інформації
	Рада директорів / Наглядова рада	Баланс інтересів різних стейкхолдерів у розподілі ресурсів	Легітимність процедур, рівність участі, дотримання регламентів	Довіра, відкритість і взаємоповага в колегіальній роботі	Повнота інформації для прийняття стратегічних рішень
	Менеджмент	Сприйняття обґрунтованості винагороди, кар'єрних можливостей	Передбачуваність рішень, чіткість правил і процесів	Якість взаємодії з радою та всередині управлінської команди	Якість внутрішніх комунікацій і пояснень
	Працівники	Рівність оплати, доступ до розвитку, соціальні гарантії	Справедливість HR-процедур (оцінка, підвищення, дисципліна)	Ставлення з боку керівництва, відчуття гідності, недискримінація	Прозорість рішень керівництва, зрозумілість змін
	Зовнішні стейкхолдери	Справедливість розподілу вигод між бізнесом і суспільством (податки, інвестиції)	Прозорість взаємодії з регуляторами, відповідність нормам	Етична поведінка компанії щодо клієнтів, партнерів, суспільства	Відкритість звітності, комунікація та пояснення впливу діяльності

Дистрибутивна справедливість – один із найбільш інтуїтивно зрозумілих вимірів. Вона стосується оцінки результатів розподілу ресурсів, винагород і економічних вигод між групами стейкхолдерів. У корпоративному управлінні вона проявляється в рішеннях щодо дивідендів, компенсацій топменеджменту та розподілу інвестиційних ресурсів. Для акціонерів

ключовим є відповідність результатів вкладенням і ризикам, для менеджменту – співвідношення винагороди з досягнутими результатами, а для ширшого кола стейкхолдерів – баланс між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю компанії.

С. Буррі, Д. Луп та А. Пеппер показують, що уявлення топменеджерів про дистрибутивну справедливість мають плюралістичний характер. Дослідники виокремлюють шість ключових принципів дистрибутивної справедливості, яким надають вагу топменеджери: заслуги та індивідуальний внесок, рівність у результатах, забезпечення достатнього рівня доходу, рівність можливостей, максимізація добробуту найменш забезпечених у дусі Ролза та принцип Нозіка щодо справедливого права власності. Водночас дослідники фіксують розрив між бажаними принципами розподілу і тим, як, на думку респондентів, розподіл організований насправді, що вказує на дефіцит справедливості у сприйнятті топменеджерів [3, с. 29–30].

Г. Густав та співавтори звертають увагу на конфлікт інтересів, що виникає, коли члени ради директорів одночасно є акціонерами: концентрація контролю в одних руках може зміщувати рішення щодо розподілу прибутку на користь власників капіталу, залишаючи інтереси інших стейкхолдерів, зокрема працівників, на другому плані [10, с. 123–125]. Отже, у психологічному вимірі дистрибутивна справедливість постає не лише як об'єктивна характеристика розподілу, а й як суб'єктивна оцінка, що визначає довіру до управлінських рішень і готовність стейкхолдерів підтримувати компанію.

Наступним важливим виміром є процедурна справедливість, яка пов'язана з характеристиками процесів ухвалення управлінських рішень: прозорістю роботи ради директорів, чіткістю правил, урахуванням різних точок зору та дотриманням регламентів. Саме вона значною мірою визначає легітимність рішень, навіть якщо їхні результати неоднозначні.

Дослідження М. Кім та Т. Бір показує, що процедурна справедливість позитивно впливає на психологічне наділення повноваженнями та організаційну самооцінку працівників, оскільки справедливі процедури сигналізують про повагу й цінність працівника для організації. Ці психологічні стани, своєю чергою, сприяють зростанню трудових зусиль і формуванню стану «процвітання» на роботі, що характеризується відчуттям життєздатності та професійного розвитку. Водночас автори не виявили статистично значущого прямого зв'язку між процедурною справедливістю та цими результатами, що підтверджує її опосередкований вплив через психологічне наділення повноваженнями та організаційну самооцінку [14, с. 100–114].

Це узгоджується з концепцією Т. Тайлера, згідно з якою люди дотримуються рішень органів влади не лише через страх покарання, а тому, що сприймають саму процедуру ухвалення як справедливу і легітимну. Легітимність є ключовою передумовою ефективності будь-якого органу влади, оскільки саме вона забезпечує добровільне виконання рішень незалежно від їх конкретного змісту. При цьому нормативні аспекти процедури (нейтральність, відсутність упередженості, повага тощо) є концептуально відокремленими від результатів і формують сприйняття справедливості незалежно від того, чи є ці результати сприятливими для конкретної особи [17, с. 3–7]. На рівні корпоративного управління це означає, що прозорі процедури роботи ради директорів і чіткі правила ухвалення рішень виконують функцію легітимації управлінської влади.

Міжособистісна справедливість відображає якість взаємодії між учасниками управлінського процесу – рівень взаємної поваги, коректності й визнання внеску кожного. У колегіальних органах управління вона впливає на готовність до відкритого обговорення та сприйняття критики.

Як показують дослідження Е. Дель Бріо, Р. Ернандес-Маестро та Т. Йошікава, сприйняття міжособистісної справедливості в межах ради директорів суттєво впливає на поведінку її членів, зокрема на виконання ними ключових функцій – контролю та надання ресурсів. Автори доводять, що коли директори відчувають поважне та гідне ставлення з боку інших

членів ради, це посилює їхню ідентифікацію з групою, довіру та відчуття приналежності, що, своєю чергою, підвищує їхню мотивацію до активної участі у роботі ради. Водночас міжособистісна справедливість у взаємодії з формальним лідером має більш специфічний вплив: вона стимулює передусім підтримувальну поведінку, зокрема готовність надавати ресурси, поради, тоді як її вплив на контрольні функції є складнішим і може змінюватися залежно від рівня такої взаємодії. Тобто міжособистісна справедливість є ключовим психологічним механізмом соціального обміну, через який формуються довіра учасників, визначаючи ефективність рішень і якість функціонування органу управління [7, с. 684–688].

Інформаційна справедливість пов'язана з якістю, повнотою та обґрунтованістю пояснень управлінських рішень і набуває особливої ваги в умовах інформаційної асиметрії між учасниками управління. Тривалий час її розглядали як складову міжособистісної або процедурної справедливості, тож вона отримувала менше уваги дослідників, хоча саме через чіткі й своєчасні пояснення стейкхолдери формують уявлення про обґрунтованість дій організації, брак чи неясність інформації посилює недовіру навіть тоді, коли рішення об'єктивно виправдані. Це особливо помітно в роботі наглядових рад, де незалежні директори, на відміну від виконавчих, можуть по-різному оцінювати одні й ті самі управлінські рішення залежно від рівня довіри, сформованого в попередній взаємодії з менеджментом, що впливає на готовність незалежних членів ради ставити під сумнів пропозиції керівництва або підтримувати їх без додаткового обговорення.

У своїй роботі В. Відодо та С. Сулістіасіх показують, що організаційна справедливість виконує медіаційну роль у взаємозв'язку між практиками належного корпоративного управління та поведінкою працівників. Зокрема, принципи належного корпоративного управління впливають на організаційні результати не безпосередньо, а через формування у працівників відчуття справедливого ставлення. Саме це сприйняття визначає, чи виникає у працівників готовність діяти понад формальні вимоги, зокрема проявляти ініціативу, допомагати колегам і підтримувати організацію. Таким чином, справедливість виступає своєрідним «посередником» між управлінськими практиками та поведінковими реакціями персоналу [18, с. 164–167]. У дослідженні Р. Кавалхейро та ін. показано, що управління не обмежується лише правилами, контрактами чи контролем, а включає комплекс різних елементів, які формують середовище взаємодії між учасниками. Справедливість виступає ключовою ланкою, через яку корпоративне управління впливає на якість взаємодії в організації. Крім того, автори підкреслюють, що сприйняття справедливості безпосередньо визначає рівень довіри, кооперації та готовності учасників діяти в інтересах організації, тоді як відчуття несправедливості, навпаки, провокує опортуністичну поведінку, конфлікти та зниження ефективності взаємодії. У цьому сенсі справедливість є не просто етичним принципом, а функціональним фактором, що впливає на результати спільної діяльності. Водночас зв'язок має двосторонній характер: не лише структура управління формує сприйняття справедливості, а й самі ці сприйняття можуть впливати на подальшу трансформацію управління, змінюючи поведінку учасників і вимоги до управлінських практик [4, с. 3–10]. Отже, справедливість у корпоративному управлінні має системний, багаторівневий характер і проявляється як у структурі управлінських процесів, так і в їх сприйнятті учасниками, впливаючи на довіру, легітимність рішень і поведінкові реакції стейкхолдерів.

Для дослідження репрезентації справедливості у корпоративному управлінні проведено контент-аналіз річних та нефінансових звітів 40 компаній: 20 належать до Fortune Global 500, 20 – провідні українські компанії різних галузей із кращими практиками корпоративного управління.

Аналітична рамка базується на чотиривимірній моделі організаційної справедливості, яка включає: дистрибутивну справедливість, процедурну справедливість, міжособистісну справедливість, інформаційну справедливість. Одиницею аналізу виступала окрема компанія,

при цьому всі доступні звіти (щорічний, зі сталого розвитку, з корпоративного управління) розглядалися як єдиний текстовий корпус. Кодування здійснювалося шляхом ідентифікації змістових маркерів, що відповідають кожній формі справедливості. Кодування здійснювалося шляхом ідентифікації змістових маркерів, що відповідають кожній формі справедливості (англомовних, оскільки звіти обох груп компаній представлені англійською) (табл. 2).

Таблиця 2

Кодувальна рамка контент-аналізу: види організаційної справедливості та їхні маркери в корпоративній звітності

Форма справедливості	Аналітичне визначення для цілей дослідження	Операційні маркери у звітності	Приклади тематичних індикаторів / формулювань	Основні групи стейкхолдерів	Аналітична примітка / межі кодування
Дистрибутивна	Репрезентація справедливості через розподіл вигод, ресурсів, винагород, можливостей або соціальної підтримки	Політики рівної оплати; згадки про справедливу винагороду; рівний доступ до розвитку; підтримка працівників і громад; розподіл дивідендів; баланс вигод між групами	«equal pay», «fair compensation», «equal opportunities», «employee benefits», «community support», «shareholder returns»	Акціонери, менеджмент, працівники, громади, зовнішні стейкхолдери	Кодується лише тоді, коли текст стосується саме розподілу результатів або можливостей; загальні декларації про турботу без згадки про розподіл не є достатніми
Процедурна	Репрезентація справедливості через характеристики процесів прийняття рішень, правил, процедур та механізмів контролю	Опис процедур роботи ради; governance policies; комплаєнс; механізми участі; процедури оцінювання; порядок розгляду питань; правила прийняття рішень	«decision-making process», «board procedures», «compliance mechanisms», «governance policy», «oversight», «internal controls», «stakeholder engagement process»	Рада директорів / наглядова рада, акціонери, менеджмент	Кодується лише за наявності опису процесу або правила; загальна згадка про «good governance» без конкретизації процедур не є достатньою
Міжособистісна	Репрезентація справедливості через якість ставлення, повагу, гідність, інклюзивність та етичну взаємодію між учасниками	Повага до працівників; недискримінація; інклюзивна культура; етична взаємодія; безпечне середовище; підтримка діалогу; визнання внеску	«respect», «dignity», «inclusive culture», «safe workplace», «non-discrimination», «ethical conduct», «employee voice»	Працівники, менеджмент, члени органів управління	Кодується тоді, коли акцент зроблено на характері міжособистісного ставлення; загальні згадки про корпоративні цінності без поведінкового змісту варто кодувати обережно
Інформаційна	Репрезентація справедливості через повноту, зрозумілість, доступність і своєчасність пояснень щодо рішень та змін	Детальне розкриття рішень; опис пріоритетів; прозорі комунікації; доступ до інформації; звітність для стейкхолдерів	«transparency», «disclosure», «clear communication», «explanation of decisions», «strategic priorities», «reporting», «stakeholder feedback»	Акціонери, рада директорів / наглядова рада, менеджмент, зовнішні стейкхолдери	Кодується лише тоді, коли йдеться не просто про наявність інформації, а про якість пояснення та доступність для розуміння

Для кількісного аналізу репрезентації справедливості у корпоративній звітності було застосовано індекс Fairness Representation Index (FRI) – Індекс репрезентації справедливості, який відображає відносну інтенсивність згадок маркерів кожного типу справедливості у текстах звітів. Індекс розраховувався як відношення кількості виявлених маркерів певного типу справедливості до загальної кількості релевантних текстових фрагментів, що стосуються корпоративного управління, взаємодії зі стейкхолдерами, HR-практик та ESG-діяльності (екологічних, соціальних і управлінських аспектів діяльності компанії). Відповідно, значення FRI варіюється в межах від 0 до 1, де вищі показники свідчать про більш системне та інтенсивне відображення відповідного виміру справедливості у звітності. Водночас важливо підкреслити, що це дослідження не має на меті оцінку фактичного рівня справедливості в організаціях, а зосереджується на аналізі її дискурсивної репрезентації в корпоративних звітах. Таким чином, отримані результати відображають передусім те, яким чином компанії комунікують питання справедливості, а не реальний стан відповідних управлінських практик.

Результати

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що справедливість у корпоративній звітності рідко представлена як прямо сформульований концепт. Натомість її присутність простежується опосередковано – через пов'язані категорії, зокрема прозорість, підзвітність, етичне управління, інклюзію, доступність, взаємодію зі стейкхолдерами та сталість розвитку. Найбільш представленими у вибірці є процедурна та інформаційна справедливість (Рисунок 1). Менш вираженими, але стабільно присутніми є міжособистісна та дистрибутивна справедливість. Це підтверджує гіпотезу про те, що у сучасному корпоративному дискурсі справедливість функціонує як латентна категорія, інтегрована в ширші управлінські та комунікаційні практики.

Процедурна справедливість є найбільш представленим виміром у корпоративній звітності як міжнародних, так і українських компаній. Її відображення простежується через детальний опис систем корпоративного управління, формалізованих процедур ухвалення рішень, а також механізмів контролю, аудиту та управління ризиками. Важливе значення при цьому надається дотриманню міжнародних стандартів звітності та регуляторних вимог, що додатково підсилює акцент на процедурних аспектах управління (рис. 1).

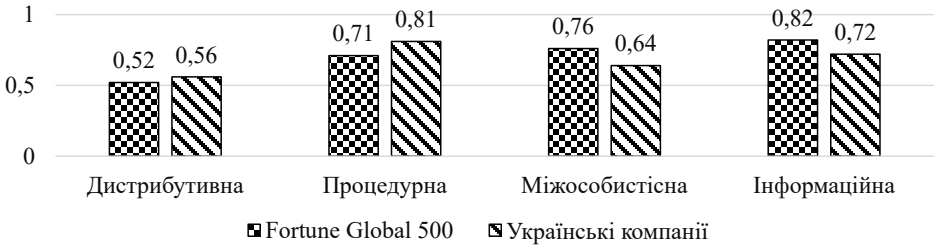


Рис. 1. Середні значення індексу репрезентації справедливості (FRI) за групами компаній

У цьому контексті справедливість доцільно розглядати передусім як сукупність прозорих і послідовних процедур, що забезпечують передбачуваність та підзвітність організаційних рішень. В українських компаніях цей вимір набуває додаткового значення у зв'язку з воєнним контекстом, який підсилює потребу в стабільності, надійності та інституційній легітимності.

Інформаційна справедливість є другим за значущістю виміром і особливо виражена у звітності компаній Fortune Global 500. Вона реалізується через глибину розкриття інформації, пояснення управлінських рішень, прозорість стратегічних намірів та комунікацію зі стейкхолдерами. У міжнародній практиці інформаційна справедливість дедалі більше виконує функцію стратегічного інструменту формування довіри. Це проявляється у деталь-

ному поясненні логіки прийняття рішень, відкритості щодо ризиків і чіткому відображенні взаємозв'язку між задекларованими цілями та фактичними результатами. У звітності українських компаній цей вимір також присутній, однак частіше має більш прикладний характер і пов'язаний передусім із дотриманням вимог до розкриття інформації та забезпеченням підзвітності.

Міжособистісна справедливість у корпоративній звітності пов'язана з питаннями поваги до працівників, недискримінації та якості взаємодії всередині організації. У міжнародних компаніях вона зазвичай інтегрується в політики різноманіття, справедливості та інклюзії та описується через категорії гідності, рівного ставлення і підтримки. В українському контексті цей вимір набуває іншого змісту і часто виходить за межі традиційного HR-дискурсу. Зокрема, він включає аспекти підтримки працівників у кризових умовах, забезпечення їхньої безпеки і участі бізнесу у соціальних ініціативах. У результаті міжособистісна справедливість трансформується у ширший соціальний вимір, що відображає специфіку зовнішнього середовища функціонування компаній.

Дистрибутивна справедливість залишається найменш виразно представленою у корпоративній звітності. Її прояви зазвичай обмежуються інформацією про дивідендну політику, податкові відрахування та системи винагороди. У міжнародних компаніях цей вимір здебільшого пов'язується з питаннями компенсацій, формуванням винагород і створенням цінності для різних груп стейкхолдерів. Натомість в українських компаніях дистрибутивна справедливість частіше інтерпретується на макрорівні – через акцент на податкових надходженнях, фінансуванні критично важливих секторів та підтримці національної економіки. Загалом такий характер представлення свідчить, що проблематика справедливого розподілу ресурсів рідко виступає самостійним фокусом корпоративної комунікації. Натомість вона переважно інтегрується у ширші економічні та соціальні контексти.

Порівняльний аналіз двох вибірок дає змогу виявити системні відмінності у підходах до репрезентації справедливості. Зокрема, у компаніях, що входять до Fortune Global 500, домінує інформаційна справедливість, що свідчить про підвищену увагу до якості комунікації та обґрунтування управлінських рішень. Поряд із цим більш виразно представлений і міжособистісний вимір, що загалом узгоджується з глобальним акцентом на інклюзії та розвитку корпоративної культури. Натомість українські компанії демонструють відносно вищу представленість процедурної справедливості. Це вказує на орієнтацію на формалізовані механізми управління, підзвітність і підтримання організаційної стабільності. Така специфіка, ймовірно, пов'язана з необхідністю збереження довіри в умовах підвищеної невизначеності та кризового середовища.

Відмінності між досліджуваними вибірками простежуються також у змістовному наповненні міжособистісної справедливості. Якщо в міжнародному контексті вона здебільшого має організаційно-культурне спрямування, то в українських компаніях цей вимір набуває ширшого – соціального, а подекуди й екзистенційного значення.

Отримані результати дають підстави розглядати справедливість у корпоративній звітності передусім як психологічний конструкт, що формується та транслюється через управлінські й комунікаційні практики. Вона рідко виокремлюється як самостійна категорія, однак системно проявляється у способах опису рішень, взаємодії зі стейкхолдерами та організації внутрішніх процесів. З позицій організаційної психології це дозволяє трактувати корпоративну звітність не лише як інструмент розкриття інформації, а як механізм формування сприйняття справедливості. У цьому контексті процедурна справедливість виконує роль когнітивного орієнтира, забезпечуючи відчуття передбачуваності та контролю. Водночас інформаційна справедливість впливає на інтерпретацію рішень через пояснення їхніх причин і логіки. Міжособистісна справедливість, своєю чергою, формує емоційне ставлення до організації, передаючи сигнали поваги, підтримки та визнання.

Виявлені відмінності між міжнародними та українськими компаніями відображають різні механізми формування довіри. У звітності компаній Fortune Global 500 домінує акцент на комунікації, прозорості та інклюзії, що відповідає моделі довіри, заснованій на поясненні та взаємодії. Натомість українські компанії частіше спираються на процедурну логіку, що свідчить про вагомішу роль структурної надійності та формалізованих правил у формуванні відчуття справедливості в умовах невизначеності. Окремої уваги заслуговує трансформація міжособистісної справедливості в українському контексті. Тут вона охоплює питання безпеки, підтримки та соціальної солідарності. Це свідчить про розширення її психологічного змісту – від оцінки внутрішньоорганізаційних практик до сприйняття компанії як повноцінного учасника соціальних процесів.

Таким чином, справедливість у корпоративному управлінні слід розглядати не лише як нормативний принцип, а й як важливий психологічний механізм, що впливає на рівень довіри, сприйняття легітимності та готовність стейкхолдерів приймати й підтримувати організаційні рішення. У цьому контексті корпоративна звітність виконує значно ширшу функцію, ніж просте розкриття інформації: вона формує когнітивні та емоційні уявлення про справедливість, які, своєю чергою, визначають характер взаємодії між організацією та її зовнішнім середовищем.

Висновки

Проведене дослідження дозволяє поглибити розуміння ролі справедливості в корпоративному управлінні, зокрема через інтеграцію психологічної перспективи в аналіз управлінських процесів. Встановлено, що організаційна справедливість не зводиться лише до нормативного чи етичного виміру. Вона постає як багатовимірний психологічний конструкт, який визначає сприйняття легітимності управлінських рішень і рівень довіри між стейкхолдерами. Її вплив реалізується через чотири взаємопов'язані складові – дистрибутивну, процедурну, міжособистісну та інформаційну, – кожна з яких по-різному впливає на учасників корпоративного управління.

Важливо також, що сприйняття справедливості формується не ізольовано, а в конкретному контексті – з урахуванням ролей, інтересів і очікувань різних груп стейкхолдерів. Це свідчить про обмеженість універсальних підходів і підсилює доцільність більш диференційованого аналізу, чутливого до позиції конкретного суб'єкта в системі управління.

Результати контент-аналізу корпоративної звітності показують, що у сучасному корпоративному дискурсі справедливість рідко артикулюється безпосередньо. Натомість вона проявляється опосередковано – через категорії прозорості, підзвітності, етичності та взаємодії зі стейкхолдерами. Найбільш виразними є процедурний та інформаційний виміри, що підкреслює їхню ключову роль у забезпеченні передбачуваності управлінських рішень.

Водночас виявлено суттєві контекстуальні відмінності у способах репрезентації справедливості. Для компаній Fortune Global 500 характерне домінування інформаційного та міжособистісного вимірів, що відповідає моделі довіри, заснованій на комунікації та інклюзії. Натомість українські компанії демонструють більш виражену орієнтацію на процедурну справедливість, що, ймовірно, пов'язано з необхідністю забезпечення стабільності та інституційної легітимності в умовах підвищеної невизначеності.

Окремо варто підкреслити інтегративну роль справедливості, яка поєднує формальні елементи корпоративного управління з фактичними поведінковими результатами. Саме через її сприйняття управлінські практики трансформуються у рівень залученості, кооперації та готовності стейкхолдерів підтримувати організацію.

Разом із тим отримані результати окреслюють низку перспективних напрямів подальших досліджень. Зокрема, доцільним є застосування кількісних та експериментальних дослідницьких стратегій для оцінювання впливу різних вимірів справедливості на довіру, залученість і поведінкові реакції стейкхолдерів. Перспективним є також аналіз взаємодії між цими

вимірами, включно з вивченням ефектів їх взаємного підсилення або компенсації у формуванні загального сприйняття легітимності рішень. Важливим напрямом залишається кроскультурний аналіз, який дозволить глибше зрозуміти роль інституційного контексту у формуванні справедливості та довіри. Окрім цього, подальшого вивчення потребують психологічні аспекти функціонування органів корпоративного управління, зокрема наглядових рад, де ці процеси наразі залишаються недостатньо дослідженими.

Таким чином, урахування психологічного виміру справедливості відкриває можливості для формування більш цілісних моделей корпоративного управління, що поєднують економічні, інституційні та поведінкові підходи до аналізу організаційної ефективності.

Література:

1. Abdullah G. T. N. The role of organizational justice in reducing job slack: an analytical study in the General Directorate of Education in Nineveh Governorate. *Academia Open.* 2026. Vol. 11, No. 1. DOI: https://doi.org/10.21070/acopen.11.2026.13791

2. Adams J. S. Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology.* 1965. Vol. 2. P. 267–299.

3. Burri S., Lup D., Pepper A. What do business executives think about distributive justice? *Journal of Business Ethics.* 2021. Vol. 174. P. 15–33. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-020-04627-w

4. Cavalheiro R. T., Kremer A. M., Gimenes R. M. T. Governance structure and its links with justice in the context of cooperative organizations. *Enfoque: Reflexão Contábil.* 2024. Vol. 43, No. 2. P. 1–13. DOI: https://doi.org/10.4025/enfoque.v43i2.62580

5. Colquitt J. A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology.* 2001. Vol. 86, No. 3. P. 386–400. DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

6. Cropanzano R., Bowen D. E., Gilliland S. W. The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives.* 2007. Vol. 21. P. 34–48. DOI: https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338

7. Del Brio E., Hernández-Maestro R. M., Yoshikawa T. How does interpersonal justice affect outside directors' governance behavior? A cross-cultural comparison. *Review of Managerial Science.* 2018. Vol. 12, No. 3. P. 683–709. DOI: https://doi.org/10.1007/s11846-017-0227-2

8. Folger R., Cropanzano R. Fairness theory: justice as accountability. Advances in organizational justice / ed. by J. Greenberg, R. Cropanzano. Stanford : Stanford University Press, 2001. P. 1–55.

9. Freeman R. E., McVea J. F. A stakeholder approach to strategic management. *SSRN Electronic Journal*. 2001. P. 1–32. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.263511

10. Shareholders as directors and aspects of fairness for stakeholders / G. Gustav et al. *International Journal of Social Science and Human Research.* 2023. Vol. 6, No. 1. P. 123–127. DOI: https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i1-17

11. Homans G. C. Social behavior: its elementary forms. New York : Harcourt, Brace & World, 1961. 404 p.

12. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics.* 1976. Vol. 3, No. 4. P. 305–360. DOI: https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

13. Kahneman D., Knetsch J. L., Thaler R. H. Fairness as a constraint on profit seeking: entitlements in the market. *American Economic Review.* 1986. Vol. 76, No. 4. P. 728–741.

14. Kim M., Beehr T. A. Making the case for procedural justice: employees thrive and work hard. *Journal of Managerial Psychology*. 2020. Vol. 35. P. 100–114. DOI: https://doi.org/10.1108/JMP-03-2019-0154

15. Mayer R. C., Davis J. H., Schoorman F. D. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review.* 1995. Vol. 20, No. 3. P. 709–734. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335

16. The concept of justice in stakeholder theory: a systematic literature review / V. P. Melo et al. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos.* 2020. Vol. 17, No. 3. P. 429–455. DOI: https://doi.org/10.4013/base.2020.173.03

17. Tyler T. R. Why people obey the law. New Haven : Yale University Press, 1990. 273 p.

18. Widodo W., Sulistiasih S. Vitalizing organizational justice in mediating effect of good corporate governance on teacher's organizational citizenship behavior. *Jurnal Konseling dan Pendidikan.* 2021. Vol. 9, No. 2. P. 164–170. DOI: https://doi.org/10.29210/155200

Дата першого надходження статті до видання: 29.07.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 29.09.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 06.11.2026