

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

УДК 174.4:005.1

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Етика управлінської діяльності в організації»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти

Гарант освітньо-професійної програми
д. е. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к. е. н., доцент

_____ **Тімченко Ольга**
(підпис)

Виконав

_____ **Орешко Павло**
(підпис)

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к .е. н., професор _____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**

«_____» _____ 2024 р.

З А В Д А Н Н Я

до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту

Орешко Павло Сергійович

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Етика управлінської діяльності в організації» затверджена наказом проректора з науково-педагогічної роботи та цифрової трансформації НУБіП України від 12.12.2024 р. № 2223 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТзОВ «Торговий Дім" Аванта»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Науково-теоретичні аспекти етики управлінської діяльності
2. Ділова етика в забезпеченні ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства
3. Удосконалення етики управлінської діяльності на підприємстві

Дата видачі завдання « » _____ 202 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

(підпис)

_____ **Тімченко Ольга**

Завдання прийняв до виконання

_____ **Орешко Павло**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕТИКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	7
1.1. Теоретичні підходи до визначення поняття етика управлінської діяльності	7
1.2. Професійна етика та етикет сучасного бізнесу.....	14
1.3. Етична модель управління.....	20
РОЗДІЛ 2 ДІЛОВА ЕТИКА В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТЗОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ" АВАНТА".....	28
2.2. Роль етичних норм у підвищенні результативності фінансово- економічної діяльності	32
2.3. Вплив етичного лідерства на ефективність управління.....	39
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ЕТИКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	47
3.1. Шляхи підвищення етичної культури підприємництва	47
3.2. Удосконалення системи управління підприємством	53
3.3. Етика бізнесу в умовах євроінтеграції.....	63
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки дедалі більшої ваги набуває усвідомлення важливості етичних засад у сфері бізнесу. Зростає потреба у формуванні морально обґрунтованих стандартів ділової поведінки, які не лише сприяють вирішенню соціальних, економічних і суспільно-етичних викликів, а й забезпечують сталість та конкурентоспроможність бізнес-структур.

Розробка та інтеграція етичних принципів у підприємницьке середовище є результатом цілісного підходу, що поєднує концептуальну взаємодію бізнесу з корпоративною етикою. Така інтеграція створює передумови для формування інноваційних моделей ділової поведінки, базованих на моральності, довірі та взаємній відповідальності, що, у свою чергу, позитивно впливає на репутацію компаній, зміцнює їхній авторитет у професійному середовищі та підвищує ефективність господарської діяльності.

Вагомість етичних цінностей у системі управління й підприємництва знайшла відображення у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, серед яких: А. Керолл, А. Маршалл, Ф. Найт, Г. Мюрдаль, Ю. Грінченко, М. Фрідмен, І. Гайворонська, Ю. Робул, Є. Масленніков, П. Хейн, Т. Веблен, І. Ненно, Е. Кузнецов та інші. Їхні напрацювання стали теоретичною основою для сучасного розуміння впливу етики на ефективність управлінських процесів і розвиток корпоративної культури.

Мета і завдання роботи. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних аспектів і розробка практичних рекомендацій щодо формування етики управлінської діяльності підприємств.

Для досягнення поставленої мети сформульовано та вирішено наступні завдання:

- розглянути теоретичні підходи до розкриття змісту етики управлінської діяльності
- дослідити професійну етику та етикет сучасного бізнесу
- охарактеризувати етична модель управління;

- розглянути організаційно-економічна характеристика підприємства;
- дослідити роль етичних норм у підвищенні результативності фінансово-економічної діяльності
- дослідити вплив етичного лідерства на ефективність управління;
- визначити шляхи підвищення етичної культури підприємництва
- сформулювати шляхи удосконалення системи управління підприємством;
- дослідити етику бізнесу в умовах євроінтеграції

Об'єктом дослідження є процес формування етики управлінської діяльності підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування системи етики управлінської діяльності підприємств.

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки вітчизняних і зарубіжних. Для реалізації поставлених у бакалаврській кваліфікаційній роботі завдань було використано такі методи дослідження: дедукції, індукції, аналіз і синтез, абстрактно-логічний, табличний та графічний.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ТЗОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ" АВАНТА", Україна, місто Київ, вулиця Олени Теліги, будинок, 15.

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел із 58 найменувань, містить 7 таблиць, 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕТИКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Теоретичні підходи до визначення поняття етики управлінської діяльності

Професійна етика — це система моральних норм, цінностей і поведінкових установок, сформована в межах певної професійної сфери. Вона визначає засади етичної поведінки спеціалістів під час виконання ними своїх службових обов'язків і виступає дороговказом у взаємодії як з колегами, так і з зовнішнім середовищем. Професійна етика включає два основні компоненти: практичний — який регламентує щоденну поведінку фахівців, та теоретичний — що вивчає засади моральної відповідальності в рамках професійної діяльності як об'єкт етичного аналізу. Ці етичні норми регулюють не лише стосунки всередині трудового колективу, а й охоплюють етичну взаємодію з державними установами, суспільними організаціями, клієнтами та іншими учасниками соціального процесу. Отже, професійна етика сприяє зміцненню довіри до фахівців, посиленню репутації професії та стабільності інституційних зв'язків у суспільстві [1, с. 250].

Етичні положення, які вбудовуються в юридичні механізми регулювання професійної діяльності, створюються самими представниками відповідної професії й стають нормативами, що приймаються добровільно, але мають обов'язковий характер. Такі стандарти мають особливу вагу в професіях, де головну роль відіграє взаємодія між людьми. Ігнорування етичних вимог може призводити не лише до морального осуду, але й до юридичних санкцій — від дисциплінарних заходів до відсторонення або звільнення з посади.

У галузі маркетингу дотримання професійної етики є важливим фактором, що визначає якість комунікацій з клієнтами та партнерами. Воно допомагає зменшити ризики, пов'язані з втратою довіри чи негативними репутаційними наслідками, і сприяє формуванню позитивного іміджу

організації. Крім того, етична культура у сфері ділових контактів підвищує рівень лояльності як з боку працівників, так і з боку споживачів, що в довгостроковій перспективі забезпечує стійкість і економічну безпеку бізнесу в умовах нестабільного ринку.

Щоб глибше осмислити суть професійної етики, слід розглядати її у зв'язку з поняттям культури. Культура охоплює як результати інтелектуальної і матеріальної діяльності людини, так і її морально-етичні цінності, стиль мислення, рівень духовного розвитку, комунікативні навички й світогляд. У цьому контексті культура є основою, на якій формуються загальнолюдські та професійні етичні орієнтири. Універсальна етика виступає як фундаментальний рівень етичного знання, що охоплює базові моральні принципи, спільні для всього суспільства. Вона формує ціннісні орієнтири та виконує роль морального компаса, який задає межі прийнятної поведінки незалежно від соціального статусу чи роду занять індивіда. Натомість професійна етика — це специфічний пласт етичних норм, що адаптовані до потреб та особливостей окремих професій. Її важливість особливо проявляється у сферах діяльності, де необхідна постійна взаємодія з людьми або вплив на їхню ментальну й емоційну сферу. У контексті управлінської діяльності професійна етика є визначальною у прийнятті морально складних рішень. Наприклад, керівник може зіткнутися з дилемою: дотриматись принципів ефективного управління чи врахувати особисті обставини підлеглого, що може потребувати гуманного підходу. У таких випадках етична свідомість менеджера набуває не меншого значення, ніж його знання у сфері менеджменту чи адміністрування. Необхідно зазначити, що багато етичних проблем, що асоціюються з професійною діяльністю менеджера, включають певний вид протиріччя між універсальною та професійною етикою. Коли трапляється такий конфлікт, він створює серйозну етичну проблему для менеджера — якими зобов'язаннями, універсальними чи професійними, він має керуватися, щоб прийняти етичне рішення? Протягом двох десятиліть американський дослідник Л. Колберг проводив спеціальне дослідження — інтерв'ю з людьми з метою визначення

логіки їх моралі [2, с. 127]. Він зробив висновок, що існують три чітко означені рівні моральної свідомості, і кожен з них складається з двох стадій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Рівні моральної свідомості (за Л. Колбергом)

1. Передконвенційний рівень	Стадія 1: «Фаза винагород і покарань». Саме з цього рівня розпочинається моральний розвиток кожної особистості. Мотивом до здійснення морально прийнятної поведінки є прагнення уникнути покарання або отримати схвалення. Стадія 2: «Фаза особистих інтересів і взаємної вигоди» У процесі зростання та соціалізації індивід починає розуміти, що інші також мають власні потреби та цілі.
2. Конвенційний рівень	Стадія 3: «Фаза соціального конформізму». На цій стадії формування моральних переконань індивід орієнтується на соціальні очікування та норми, що домінують у його найближчому оточенні або в суспільстві загалом. Стадія 4: «Фаза дотримання закону та суспільного порядку». На цьому рівні Індивід усвідомлює важливість збереження цілісності соціальної системи та вважає своїм обов'язком слідувати законам і загальноприйнятим правилам.
3. Постконвенційний рівень	Стадія 5: «Громадянський договір». На цьому етапі людина розуміє, що права та обов'язки ґрунтуються на раціональній оцінці загального блага — принципі «максимальної користі для більшості». Стадія 6: «Універсальні моральні принципи». Тут індивід визнає такі цінності, як справедливість, рівність і гідність кожної особи, а також відчуває особисту відповідальність перед суспільством. За Колбергом, цей рівень досягає лише невелика частина людей.

Примітка. *Побудовано автором за даними [2]

Дослідження Л. Колберга показало, що більшість людей залишаються на четвертій стадії, що відповідає другому рівню морального розвитку. Це свідчить про те, що їхні моральні переконання переважно базуються на дотриманні законів і соціальних норм. У зв'язку з цим автори акцентують на

необхідності дослідження психологічних аспектів, які формують моральну свідомість управлінців, в межах організаційної психології [3].

У професійній діяльності менеджерів етичні дилеми виступають ключовим показником моральних переконань, що визначають їхню професійну етику. Етична дилема — це ситуація, в якій необхідно обирати між двома рівнозначними з моральної точки зору варіантами, що робить вибір складним і неоднозначним.

Етичні дилеми менеджерів поділяють на дві головні категорії. Перша охоплює внутрішні конфлікти всередині організації та включає дві підгрупи. Перша підгрупа пов'язана з «вертикальними» взаєминами — між менеджером і його керівником або підлеглими. Друга підгрупа стосується «горизонтальних» стосунків, що виникають між менеджерами-колегами або працівниками на одному рівні управління. У таких випадках менеджер часто виступає посередником для розв'язання конфліктних ситуацій.

Друга категорія етичних дилем виникає в зовнішній взаємодії організації і поділяється на три типи: дилеми, пов'язані з комерційними партнерами; дилеми, що виникають у співпраці з неприбутковими структурами; а також дилеми, пов'язані з міжнародною діяльністю і зовнішньоекономічними відносинами. Така систематизація допомагає краще усвідомити особливості етичних викликів у сфері менеджменту і сприяє формуванню ефективних підходів до їхнього подолання. В сучасному світі існують два шляхи пояснення процесу прийняття індивідом етичного рішення — нормативний та дескриптивний.

Нормативний підхід, винайдений філософами, відкриває шляхи прийняття етичних рішень індивідом як свідомим представником моралі, який старанно думає про свій моральний вибір. Моральні тюрми були винайдені для того, щоб допомогти прийняти найкраще можливе етичне рішення. Проте відомо, що люди не завжди приймають найкращі рішення. Встановлені норми не завжди виконуються. Дескриптивний підхід базується на психологічних дослідженнях і демонструє, як люди фактично приймають складні рішення.

Особлива увага приділяється когнітивним процесам та обмеженням, що іноді перешкоджають менеджерам обирати найкращі варіанти дій.

Відповідальність є одним із ключових елементів у процесі прийняття етичних рішень — це усвідомлення необхідності звітувати за власні дії та нести наслідки. Моральна відповідальність менеджера полягає у відповідності його поведінки етичним нормам з урахуванням особистих можливостей і зовнішніх факторів. Відповідальність за прийняті рішення й їхні результати є важливою складовою професійної етики керівника. Крім того, професійна етика сучасного менеджера передбачає дотримання міжнародних етичних стандартів, які включають повагу до прав і гідності людини, високий рівень компетентності, сумлінність і доброзичливе ставлення.

Д. Грехем, вивчаючи загальні вимоги до менеджерів у різних країнах, визначив основні особистісні риси, спільні для фахівців зі США, Японії, Тайваню та Бразилії. Серед них – вміння планувати, слухати, приймати обґрунтовані рішення, проявляти інтелект і креативність, а також чесність і дотримання конфіденційності.

Крім того, кваліфікований менеджер має володіти іншими професійними навичками (рис. 1.1).

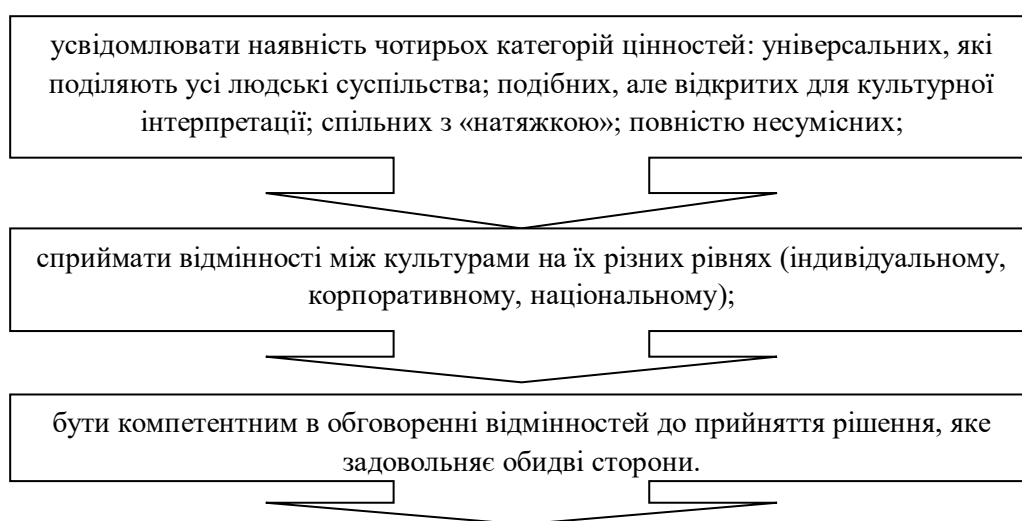


Рис. 1.1. Уміння кваліфікованного менеджера

Примітка. *Побудовано автором [3]

Професійна етика є невід'ємною складовою професійної культури менеджерів, тому при її вивченні варто зосередитися на ролі цієї складової та її основних елементах. Професійна культура менеджера виступає як окрема підсистема загальної культури людства, яка об'єднує специфіку професійної діяльності та низку моральних якостей, що проявляються у фахівців не лише під час роботи, а й у повсякденному житті.

Вона включає дві тісно пов'язані компоненти: професійну компетентність і духовність, або, іншими словами, неморальний та моральний аспекти, як це окреслює Л. Колберг.

Професійну компетентність доцільно розглядати на двох рівнях: управлінському, що охоплює навички планування, організації та контролю діяльності в межах організації, здобуті через професійну освіту; та психологічному, який передбачає прийняття рішень, створення комфортних психологічних умов для роботи, ефективне управління персоналом і встановлення комунікацій.

Духовність фахівця або його професійна етика формує моральні основи, що спрямовують управлінську діяльність, допомагаючи менеджеру діяти відповідально та етично у різних ситуаціях.



Рис. 1.2. Модель професійної культури менеджера

Примітка. *Побудовано автором [4]

Основою цієї моделі є трикутник, що об'єднує ключові складові психологічної підструктури професійної культури менеджера: процес

прийняття рішень з відповідним розподілом відповідальності, управління персоналом та забезпечення умов для продуктивної роботи.

Вершина трикутника символізує важливу складову — комунікації та міжособистісні взаємодії менеджера з підлеглими і керівництвом, які мають значний вплив на психологічний клімат у колективі та рівень організаційної культури загалом. В центрі цієї структури знаходиться етична складова, що проявляється у свідомому взятті моральної відповідальності за управлінські рішення, об'єктивній оцінці результатів діяльності та дотриманні етичних норм у професійних стосунках — основа професійної етики менеджера [4].

Основними складовими професійної етики менеджера є:

- етичні ставлення — визначення прийнятності або неприйнятності морально сумнівних дій у конкретних професійних ситуаціях;
- етична поведінка — безпосереднє виконання менеджером своїх обов'язків відповідно до професійних стандартів;
- налаштованість на дотримання етичних норм у процесі управлінських комунікацій.

Крім того, важливою частиною професійної етики є «відкритість до світової культури», що передбачає дотримання міжнародних етичних правил і норм, які регулюють ділові стосунки в глобальному контексті. Хоча формування етичної складової професійної культури менеджерів передбачено в навчальних програмах українських вищих навчальних закладів, на практиці цей процес часто ускладнюється через відсутність ефективних методик для розвитку відповідних компетенцій. У результаті сучасна етико-психологічна підготовка менеджерів в Україні залишається недостатньо розвиненою, що зумовлено як об'єктивними, так і суб'єктивними факторами. Через це виникає потреба у спеціалізованих навчальних заходах, які допоможуть менеджерам усвідомити важливість звернення до організаційних психологів у разі виникнення етико-психологічних труднощів і заохотять їх до активного пошуку фахової підтримки. Консультування з питань формування професійної етики менеджерів є важливим завданням для вітчизняної організаційної психології,

що вимагає цілеспрямованої підготовки практичних психологів. Вона повинна охоплювати:

- вивчення особливостей співпраці психолога з менеджером як замовником і клієнтом;
- участь у створенні нормативно-етичних стандартів діяльності менеджерів для запобігання етико-психологічних проблем у колективах;
- освоєння методик діагностики рівня розвитку етичних компонентів професійної культури менеджера;
- опанування тренінгових програм, спрямованих на формування етичних компетенцій;
- засвоєння етичних принципів консультування в організаціях.

Таким чином, сьогодні існує подвійна актуальність: з одного боку — необхідність формування професійної етики менеджерів, з іншого — розвиток змістовних, діагностичних і корекційних методик у діяльності організаційних психологів у цій галузі.

1.2. Професійна етика та етикет сучасного бізнесу

У сучасних умовах швидкого розвитку інформаційних технологій ефективність управління стає ключовим фактором успішності організації. Саме завдяки компетентному керівництву компанія може оперативно пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, здобувати довготривалі конкурентні переваги, підвищувати продуктивність праці своїх співробітників і забезпечувати стабільний розвиток. Сучасний менеджмент все більше фокусується на здатності мотивувати команду, стимулювати інноваційне мислення, приймати нестандартні управлінські рішення та формувати дієві стратегії. Ці навички розглядаються як важливі лідерські компетенції, що визначають конкурентоспроможність організації.

Менеджер, який добре усвідомлює взаємодію між працівниками та командами, демонструє гнучкість і чутливість до змін у зовнішньому середовищі, що дозволяє своєчасно реагувати на нові виклики. Такий керівник

здатен будувати етичні відносини всередині організації, орієнтуючись на досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей.

У професійній діяльності менеджера важливим є формування культури етичної поведінки та відповідальності серед персоналу. Однак нерідко виникають ситуації, коли дії компанії чи окремих співробітників, хоч і сприяють позитивним результатам, можуть бути сприйняті суспільством негативно або завдавати шкоди навколишньому середовищу. Такі випадки породжують складні етичні дилеми, де вибір одного з варіантів є особливо непростим. Сучасний бізнес дедалі більше усвідомлює необхідність впровадження етичних стандартів у свою діяльність. Формування ділових етичних норм допомагає не лише регламентувати внутрішні процеси, а й ефективно відповідати на соціальні, економічні та моральні виклики. Розробка і впровадження корпоративних кодексів етики стають важливим інструментом для вирішення різноманітних суспільно значущих проблем, інтегруючи етичні засади в стратегічне управління компанією та сприяючи зміцненню довіри й гармонії у взаєминах з партнерами, клієнтами, співробітниками і суспільством загалом.

Інноваційні методи формування бізнес-моделей, що базуються на етичних принципах взаємодії, сприяють не лише підвищенню продуктивності та конкурентних переваг компаній, а й укріпленню їх репутації — важливого чинника в умовах сучасної цифрової економіки з високим ступенем мережевої взаємозалежності. Створення довіри завдяки морально відповідальній поведінці у ділових партнерствах стає ключовою перевагою підприємств на світовому ринку. Успішна робота бізнесу значною мірою залежить від партнерських відносин, які будуються на основі етичних норм, що не лише підвищує ефективність діяльності, а й формує позитивний імідж — цінний нематеріальний актив організації.

Впровадження сучасних інноваційних бізнес-стратегій тісно пов'язане з дотриманням європейських етичних стандартів, що сприяє зростанню соціальної відповідальності компаній і підвищує їх привабливість для

інвесторів і споживачів. Окрім цього, важливе значення має збереження високих моральних цінностей, зокрема турбота про довкілля через впровадження екологічно безпечних технологій, реалізація спільних проєктів з партнерами, а також суворе дотримання законодавчих норм на національному та міжнародному рівнях [5].

Головні засади корпоративної етики охоплюють моральні вибори, відкритість і суворе дотримання законодавчих норм із врахуванням специфіки цільового ринку. Ще в ХХ столітті Г. Кессі окреслив основні принципи ведення бізнесу, до яких належать суспільна користь, творчий підхід, повага до власності, високий рівень професіоналізму, законність, орієнтація на клієнта та інновації.

Корпоративна етика, як одна з форм прикладної чи професійної етики, представляє собою сукупність правил ділової поведінки, що регламентують взаємодію між індивідами та бізнес-структурами.

Вона є фундаментом сучасного цивілізованого бізнесу, де слово підприємця має вагу закону, а забезпечення ефективної комунікації з усіма зацікавленими сторонами залишається одним із головних пріоритетів [6].

Сучасні підприємства все частіше впроваджують принципи соціальної відповідальності, організовуючи спеціальні служби з етики, що свідчить про їх намір підтримувати високі моральні стандарти у своїй роботі.

У системі управління корпоративна етика поєднує базові моральні цінності з конкретними нормами і правилами поведінки в бізнес-середовищі, що забезпечує ефективне досягнення стратегічних цілей через взаємодію всіх учасників процесу.

Особливе значення етичні стандарти мають у міжнародній діяльності, де ділові відносини будуються на суворому дотриманні загальноприйнятих норм. Лідери світового бізнесу віддають пріоритет захисту прав споживачів, безпеці продукції, врахуванню їх інтересів і наданню достовірної інформації про товари і послуги. Екологічна корпоративна етика, що передбачає раціональне використання природних ресурсів і дотримання екологічних вимог, стає

невід’ємною частиною сучасної бізнес-стратегії, гармонізуючи соціальні та конкурентні інтереси.

В умовах глобалізації та нових викликів, зокрема процесів повоєнного відновлення, надзвичайно важливо враховувати національні особливості — культурні традиції, моральні засади, законодавчу базу і рівень соціальної відповідальності при впровадженні міжнародних етичних стандартів. Крім того, необхідно брати до уваги різницю в стилях управління, ринкових умовах і соціальних нормах, що впливає на формування корпоративної етики і допомагає уникати конфліктів між керівниками і працівниками.

Аналіз показує, що в бізнес-середовищі існує багато різних підходів до корпоративної етики, але великі транснаціональні компанії прагнуть об’єднати менеджерів, працівників, акціонерів і партнерів на основі спільних цінностей. Успішність організації значною мірою залежить від задоволеності персоналу, дотримання корпоративних принципів, активної участі у прийнятті рішень і почуття приналежності до компанії. Внутрішнє партнерство у колективі зміцнює довіру, підвищує репутацію бізнесу та сприяє досягненню загальних цілей [7].

У сучасних умовах ведення бізнесу етичні принципи стають невід’ємною складовою взаємовідносин компанії з її зацікавленими сторонами. Взаємодія між організацією та стейкхолдерами повинна відповідати не лише вимогам чинного законодавства, а й усталеним моральним та етичним нормам. Дотримання таких стандартів сприяє підвищенню продуктивності діяльності і зменшенню ризику виникнення конфліктів, які можуть призвести до фінансових збитків і втрати довіри.

Комунікації в бізнесі варто розглядати у двох площинах — ефективності та етичності. Орієнтація виключно на отримання прибутку часто ігнорує важливість гуманістичних цінностей.

Навпаки, етичний підхід передбачає врахування інтересів партнерів і навіть іноді відмову від короткочасної вигоди на користь збереження довіри і взаємоповаги. Хоча в умовах споживчої культури це може сприйматися як

менш вигідне рішення, саме етичність формує довготривалу цінність людських відносин.

Поєднання результативності та етичності можливе лише тоді, коли моральні принципи стають пріоритетними в комунікаційних процесах. Адже бізнес — це взаємодія між людьми і для людей, тому економічні рішення мають базуватися на гуманістичних засадах.

Концепція прогресу, що традиційно пов'язується з постійним збільшенням прибутку, повинна бути підпорядкована ширшій меті — розвитку людини як цілісної особистості, а не лише як споживача чи працівника.

Цей підхід повинен знаходитись у центрі уваги в усіх аспектах діяльності компанії, включно із системою комунікацій.

Добре налагоджена етична система має важливе значення для управління ризиками, допомагаючи контролювати і зменшувати вплив репутаційних загроз, а також ефективно долати стратегічні виклики.

На сьогодні репутаційні ризики визнаються такими ж значущими, як і фінансові чи операційні, хоча раніше їх часто ігнорували.

Для досягнення ефективності така система має бути не лише ретельно спроектована, а й інтегрована в корпоративну культуру. Вкрай важливо, щоб керівництво демонструвало етичну поведінку, виступаючи прикладом для працівників.

Одним із ключових елементів успішного управління етичними ризиками є наявність чіткої моделі, яка дає змогу ідентифікувати потенційні загрози, розробляти превентивні заходи та оперативно реагувати на кризові ситуації.

Ця модель слугує інструментом прогнозування та підвищення стійкості підприємства перед внутрішніми й зовнішніми викликами.

Вона забезпечує прозорість у прийнятті управлінських рішень, комплексний підхід до подолання проблем і зміцнює довіру серед співробітників, партнерів і клієнтів.

У (табл. 1.2) представлено детальний опис моделі з її етапами, ризиками та превентивними заходами для запобігання кризам.

Таблиця 1.2.

Модель порушення професійної етики та загроза економічній безпеці підприємства

Розділ	Опис
1. Передумови	
1.1. Недостатня моральна культура персоналу	- Відсутність формалізованого етичного кодексу у компанії. - Недостатній рівень поінформованості співробітників про етичні норми та стандарти. - Допуск ігнорування неетичної поведінки з боку керівництва..
1.2. Відсутність внутрішніх контролів	- Незадовільна організація системи внутрішнього аудиту. - Відсутність ефективних інструментів контролю за дотриманням етичних норм у діяльності компанії.
1.3. Тиск на працівників	- Завищені або нереалістичні очікування щодо досягнення результатів. - Відсутність чітко визначених та структурованих посадових обов'язків.
2. Форми порушення професійної етики	
2.1. Корупція та хабарництво	Зловживання службовим становищем з метою отримання незаконної вигоди.
2.2. Розголошення конфіденційної інформації	Розголошення конкурентам інформації про фінансові результати, нововведення та стратегічні плани компанії.
2.3. Конфлікт інтересів	Прийняття рішень на основі особистих інтересів, які завдають шкоди інтересам компанії.
2.4. Нечесна конкуренція	Розповсюдження хибних відомостей про партнерів або конкурентів з метою дискредитації їхньої репутації.
3. Наслідки для економічної безпеки	
3.1. Фінансові втрати	- Накладення фінансових санкцій за недотримання законодавчих вимог. - Скорочення прибутків унаслідок втрати довіри клієнтів і партнерів.
3.2. Репутаційні ризики	- Втрата довіри з боку клієнтів, партнерів та інвесторів. - Втрата лідерських позицій на ринку через зниження конкурентоспроможності.
3.3. Витік конфіденційної інформації	- збитки від передачі конкурентам стратегічних планів. - зниження інноваційної активності.
3.4. Зниження продуктивності персоналу	- демотивація через несправедливість. - плінність кадрів через втрату довіри.
3.5. Юридичні ризики	- судові процеси від клієнтів та партнерів. - санкції від регуляторних органів.

Продовження таблиці 1.2.

4. Алгоритм розвитку кризи	
4.1. Початковий етап	випадок порушення етики не виявлено або ігнорується керівництвом.
4.2. Розвиток	масштабування порушень, фінансові втрати та репутаційні ризики.
4.3. Критичний етап	інформація про порушення поширюється через змі або розслідування регуляторів.
4.4. Кризовий стан	масова втрата клієнтів, партнерів, інвесторів.
5. Запобіжні заходи	
5.1. Етична освіта та комунікація	- впровадження етичного кодексу. - регулярні тренінги з етики для персоналу.
5.2. Механізми внутрішнього контролю	- внутрішній аудит етичної поведінки. - анонімна гаряча лінія для скарг.
5.3. Чіткі правила поведінки	- прозорі процедури щодо конфліктів інтересів. - стандарти конфіденційності.
5.4. Культура прозорості	- публічні звіти про етичну відповідність. - залучення незалежних аудиторів.
5.5. Санкції за порушення	- швидка реакція на порушення. - суворі дисциплінарні заходи.

Примітка. *Побудовано автором за даними [8]

Організаційна культура є фундаментом, на якому формується система моральних цінностей працівників. Вона визначає не лише внутрішній стиль роботи, але й імідж підприємства на зовнішньому ринку. Створення корпоративної культури, заснованої на чесності, доброчесності та відповідальності, є важливим кроком для впровадження дієвої етичної системи. Ця система повинна міцно базуватися на ціннісних орієнтирах персоналу та відповідати стратегічним цілям і місії компанії.

Управління етичними ризиками вимагає всебічного підходу, чітких стратегій і відповідних методів. Ефективність такої системи забезпечується через розвиток етичної культури та активну участь керівництва, яке має виступати зразком дотримання моральних норм у щоденній роботі організації.

1.3. Етична модель управління

Сучасні управлінські задачі характеризуються значною складністю, а можливості проведення експериментів у реальних умовах часто обмежені або зовсім відсутні. Тому метод моделювання набуває особливої актуальності,

оскільки дозволяє уніфікувати та спростити складні процеси, відкидаючи другорядні деталі. Це сприяє кращому розумінню ситуації керівниками і забезпечує більш точний аналіз управлінських викликів. Однією з головних переваг моделювання є здатність чітко відтворювати ключові характеристики об'єкта, включно з його компонентами, взаємозв'язками та важливими структурними й функціональними властивостями, що мають значення для досягнення поставлених цілей.

Модель виступає як умовний образ реального об'єкта, зберігаючи достатній рівень відповідності для отримання нової інформації про сам прототип. Моделювання передбачає процес абстрагування — відбір найсуттєвіших ознак об'єкта при одночасному ігноруванні менш значущих, що дає змогу зосередитись на найважливіших аспектах і провести глибокий аналіз ситуації.

Походження терміна «модель» пов'язане з латинським словом *modulus*, що означає «міра». Під моделлю розуміють спрощене зображення реального об'єкта або процесу, створене для того, щоб відобразити його основні характеристики і на цій основі здобути нові знання. Вона слугує інструментом, який замінює складну дійсність умовною конструкцією, зручнішою для проведення аналізу та прийняття управлінських рішень [9]. Отже, моделювання є ключовим інструментом в управлінській діяльності, що дозволяє не тільки аналізувати поточні ситуації, а й приймати виважені рішення, прогнозувати розвиток подій у майбутньому, а також сприяє підготовці та навчанню керівників. Використання моделей дає змогу оцінити стан справ на даний момент і передбачити наслідки різних управлінських рішень, що підвищує загальну ефективність процесів управління.

Модель «управління етикою» за своєю суттю являє собою управлінську функцію, яка забезпечує регулювання поведінки на різних рівнях за допомогою етичних кодексів, які можуть бути як письмовими, так і неписаними. Ця модель виступає засобом підтримки доброчесності та належної поведінки співробітників у випадках, коли формальні правила відсутні. Працівникам

часто необхідно дотримуватися певних моральних норм або чітко обґрунтованих стандартів, які визначають, що є прийнятним чи неприйнятним, таким чином формуючи етичний каркас управління в організації.

Зміст і форма таких кодексів суттєво варіюються. Як зазначається у науковому дослідженні під редакцією С. Серьогіна, О. Антонової та І. Хожило «Культура й етика в публічному адмініструванні», основною метою цих кодексів є встановлення єдиних правил поведінки для всіх працівників державної служби. Вони спрямовані на зменшення корупції, виконують превентивну функцію, підвищують рівень відповідальності, прозорості та підзвітності, а також формують професійні стандарти поведінки, які відповідають цінностям і принципам сучасного суспільства та стадії розвитку держави [10].

На нашу думку, етичне управління — це постійний і гнучкий процес, який потребує безперервного пристосування до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Важливо враховувати специфіку галузі, ринкові умови, інтереси стейкхолдерів, а також культурні та ціннісні особливості. Впровадження етичних принципів приносить організаціям значні переваги: покращує їхню репутацію, сприяє формуванню довіри й лояльності клієнтів і партнерів, підвищує ефективність роботи та прибутковість, а також допомагає зменшити ризики, пов'язані з юридичними, регуляторними й репутаційними питаннями. Етична модель управління включає розробку і впровадження норм і стандартів поведінки, які гарантують дотримання моральних принципів у діяльності організації. Як слушно підкреслено, «завдання етичного управління полягає в стимулюванні взаємної ініціативи між різними соціальними групами міського співтовариства, що дозволяє на основі невеликого, недорогого завдання активізувати широку ділову активність». Цей підхід акцентує увагу на важливості етики як основи для створення стійких, взаємовигідних стосунків у суспільстві та бізнесі [11].

Управлінська етика, або етика взаємодії, є фундаментальним компонентом етичного управління. Вона включає в себе принципову етику, яка

визначає, що вважається справедливим і моральним у робочому середовищі, наприклад, встановлення правил поведінки у межах підрозділів та правильне використання ресурсів компанії. Політична етика охоплює реакції на щоденні робочі ситуації, такі як запобігання конфліктам інтересів або ставлення до подарунків від постачальників і ділових партнерів. Стратегічна етика пов'язана з прийняттям рішень, що формують довгострокові цілі та плани організації.

Реалізація етичного управління здійснюється через спеціальну модель, яка вимагає усвідомленого ставлення, відданості і активної участі працівників усіх рівнів, особливо керівництва. Для побудови і підтримки етичної організації необхідна увага до організаційної культури, етичного лідерства, кодексів поведінки, навчання персоналу та проведення етичних аудитів. Сучасні організації все частіше вводять посаду радника з етики, відповідального за розробку і впровадження етичних норм, навчання працівників, розслідування порушень, а також за формування репутації компанії як відповідальної та моральної структури. Щодо ключових умов успішного впровадження етичного управління, Н. Whetton наголошує на необхідності створення керівництвом атмосфери відкритості і прозорості, де неетична поведінка не приховується, а співробітники стимулюють один одного до відповідальності [12].

Досягти цього, на нашу думку, можливо завдяки впровадженню всебічної програми, що формує та підтримує етичний клімат і виступає основою для інституційної чи організаційної культури, побудованої на засадах моральної поведінки. Експерти однастайні у тому, що розуміння сутності етичного управління і відповідних стандартів ґрунтується на аналізі людської поведінки, яка поділяється на три ключові сфери. Перша — це «кодіфіковане право», що включає юридичні норми, закріплені в законах, постановах та судових рішеннях. Для бізнесу це, зокрема, отримання ліцензій, сплата податків, дотримання антимонопольних правил і прозоре інформування про фінансовий стан компанії. Друга сфера — це зона «вільного вибору», де законодавство не регулює поведінку, і де організації чи окремі особи діють за власним розсудом, не несучи перед законом додаткової відповідальності. Між цими двома межами

розташовується сфера етичного регулювання, де немає жорстких правових норм, але очікується, що суб'єкти враховуватимуть не тільки власні інтереси, а й інтереси інших членів організації. Тут рішення базуються на загальних моральних принципах і цінностях, що сприяють балансуванню інтересів більшості працівників. Для того, щоб модель етичного управління була дійсно дієвою, вона має базуватися на певних критеріях і компонентах, дотримання яких є необхідним для забезпечення ефективності управлінських процесів та сталого розвитку організації відповідно до етичних норм (рис. 1.3).

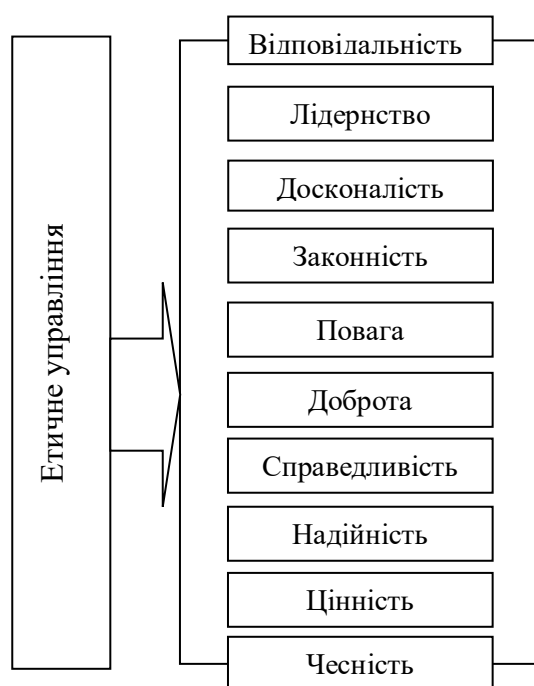


Рис. 1.3. Складові етичної моделі управління.

Примітка. *Побудовано автором [13]

Розглянемо докладніше основні складові етичної моделі управління. Одним із ключових її елементів є чесність, що вимагає від керівників відкритості та справедливості у своїй діяльності, зокрема уникнення навмисного надання працівникам неправдивої або неповної інформації. Наступним важливим компонентом є цілісність — керівники повинні проявляти особисту чесність, бути принциповими та сміливими, дотримуючись моральних норм і залишаючись вірними власним переконанням. Вони мають уникати лицемірства, позиціонуючи себе як надійні та послідовні особистості.

Не менш важливою є надійність — прагнення керівників виконувати свої обіцянки й зобов'язання перед колективом і організацією. Поряд із цим значущу роль відіграють справедливість і доброта: керівники повинні демонструвати толерантність, поважати різноманітність співробітників та дотримуватися принципів рівного ставлення до людей. Доброзичливість і тактовність є важливими рисами етичного керівництва, що передбачають співчуття, готовність підтримувати тих, хто потребує допомоги, та прагнення досягати цілей з мінімальними негативними наслідками. Повага є ще одним вагомим аспектом, що спонукає керівників ставитися до кожної людини з гідністю, незалежно від її статі, раси, віросповідання чи національної приналежності. Законність вимагає суворого дотримання чинних правових норм, внутрішніх правил і політик організації. Прагнення до досконалості означає, що працівники мають постійно підвищувати свій професійний рівень, навчатися та розвивати компетенції у своїй сфері діяльності. Особливе значення серед базових складових етичного управління мають лідерство та відповідальність. Зокрема, Б. Гаєвський акцентує увагу на категорії «відповідальність», зазначаючи, що етика та право взаємодоповнюють одне одного, забезпечуючи соціальну відповідальність державних службовців і органів за наслідки їхніх рішень і дій.

Водночас, на його думку, основні причини безвідповідальності часто криються у системі державного управління та нормативно-правовій базі. Ідеальним варіантом відповідального управлінця є такий стан, коли він не тільки прагне діяти доброчесно, а й організаційно-правові умови не дозволяють йому вчиняти інакше [14].

Тобто працівники прагнуть бути позитивним зразком для наслідування як лідери. Вони допомагають створити атмосферу, в якій їх високо поважають за принциповість і в той же час вони розглядають і приймають відповідальність за свій вибір та дії або бездіяльність. Концептуально етичне управління може бути реалізовано через низку підходів (рис. 1.4.). Традиційний підхід передбачає реалізацію через сприйняття суспільством управління як етичної категорії, за

умов виконання поставлених завдань колективом не виходячи за рамки етичних норм та стандартів.

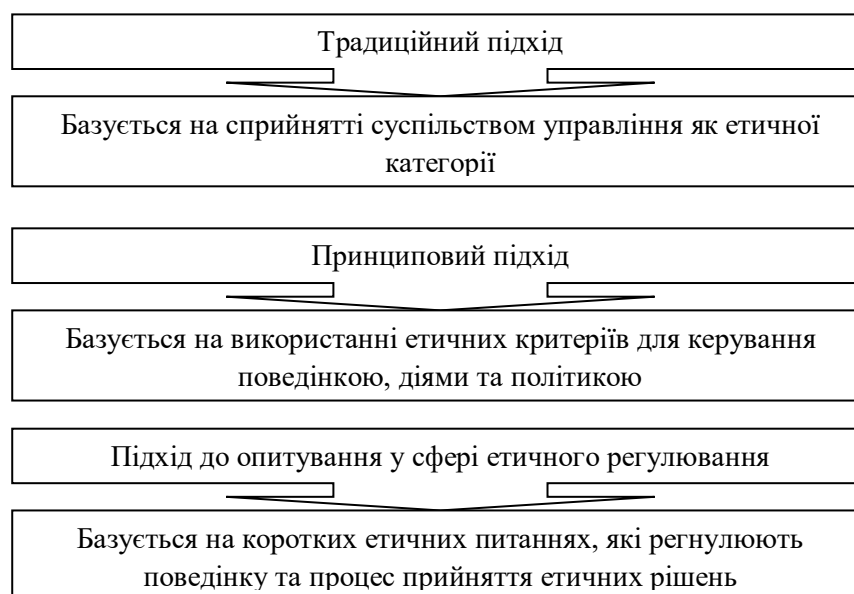


Рис. 1.4. Концептуальні підходи до етичного управління.

Примітка. *Побудовано автором за [14]

Традиційний спосіб впровадження етики в публічних організаціях спирався переважно на чітке дотримання встановлених правил і застосування дисциплінарних заходів. Однак у зв'язку зі зростаючою складністю та швидкістю змін у сучасному світі виникла необхідність у більш гнучких та адаптивних підходах до реформування системи публічних послуг. Через це працівникам надали ширші повноваження і можливість самостійно ухвалювати рішення, що дозволяє ефективніше відповідати на нові виклики [15].

Принциповий підхід до управління базується на впровадженні етичних норм для регулювання поведінки, дій і політики всередині організації. Завдяки цьому підходу можна оцінити загальнолюдське значення професійної етики в публічних установах, а також її відповідність специфічним етичним вимогам, що висуваються до професійної діяльності. Аналіз охоплює різні аспекти: рівень моральної свідомості та самосвідомості керівників, моральні якості в роботі і їхні наслідки, етичні стандарти організації праці, характер службових стосунків, стиль управління тощо. На практиці цей підхід часто реалізується

через короткі опитування, що регламентують поведінку та прийняття етичних рішень у межах організації.

Етичне управління відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та розвитку організацій. В умовах сучасного світу, що відзначається складністю та динамічністю, формується новий тип інтерактивної культури комунікації. Для менеджерів інформація стає найважливішим ресурсом: перевагу отримує той, хто швидше її отримує, обробляє та приймає відповідні рішення. Щоб підтримати цей процес, у повсякденній роботі застосовуються інтегровані інформаційні системи, а організації все активніше впроваджують методи комунікаційного менеджменту, адаптовані під сучасні ІТ-технології, зокрема комунікаційні мережі, процеси та системи [16]. Кожен працівник приносить із собою у колектив власний етичний профіль і несе особисту відповідальність за свої рішення та вчинки з точки зору етики. Водночас організації мають можливість створювати умови, що сприяють покращенню якості етичних рішень, прийнятих керівниками, менеджерами та працівниками, а також дотриманню ними відповідних норм. Менеджмент відповідає за формування й підтримку таких організаційних механізмів, які максимально стимулюватимуть етичну поведінку в колективі. Етичне управління реалізується через концепцію «етичної організації», що базується на трьох основних складових: етичні особи — керівники, які діють сумлінно і чесно, викликають довіру, поважають інших, дотримуються принципів чесної гри та мають високий рівень особистої моралі; етичне лідерство — лідери, що служать прикладом етичної поведінки, підтримують і поширюють етичні цінності в організації, відкрито комунікують про важливість етики, заохочують моральну поведінку та рішуче протидіють неетичним діям; організаційні структури та системи — середовище, в якому етична поведінка заохочується, очікується і підтримується через організаційну культуру, кодекси поведінки та відповідні системи управління.

Завдяки такому підходу формується цілісна та ефективна система етичного управління, що відповідає вимогам і викликам сучасного часу.

РОЗДІЛ 2

ДІЛОВА ЕТИКА В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТЗОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ" АВАНТА"

Юридична особа ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АВАНТА» з кодом ЄДРПОУ 35495114 була офіційно зареєстрована 7 листопада 2007 року. Статутний капітал підприємства становить 1 350 000,00 гривень. Станом на 24 травня 2025 року юридична особа має статус «Зареєстровано». Уповноваженим представником ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АВАНТА» є Терещенко Олексій Васильович.

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика ТЗОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ" АВАНТА"

№	Загальні відомості	Інформація
1	Повне найменування Учасника для юридичних осіб або прізвище ім'я по батькові (для фізичних осіб)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОРГОВИЙ ДІМ АВАНТА
	Дата реєстрації	07.11.2007 (17 років 6 місяців)
	Статутний капітал	1 350 000,00 грн.
3	Юридична адреса/місцезнаходження	04119, Україна, місто Київ, вулиця Олени Теліги, будинок,
4	Телефон	+380634556654
5	Код ЄДРПОУ	35495114
6	Відомості про керівника	Директор Терещенко Олексій Васильович
7	Основна спеціалізація, напрямки діяльності	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами - 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин - 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами - 46.34 Оптова торгівля напоями

Примітка. *Побудовано автором за даними ТЗОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ" АВАНТА"

Одним із головних завдань будь-якої комерційної організації є впровадження сучасних стандартів корпоративного управління. Не менш важливим аспектом цього процесу є дотримання корпоративної етики — набору норм поведінки працівників у ситуаціях, які не регламентовані посадовими інструкціями або чинним законодавством.

У країнах з розвиненою ринковою економікою виникла потреба у впорядкуванні внутрішніх відносин у бізнес-структурах та розумінні їх ролі в загальнодержавній економіці, торгівлі й промисловості.

На Всесвітньому конгресі зі сталого розвитку Л. Холм та Р. Ватс у доповіді «Making Good Business Sense» наголосили, що корпоративна етика — це постійна відповідальність вести бізнес, спираючись на етичні засади.

Вони підкреслили, що бізнес має не лише сприяти економічному зростанню, а й покращувати якість життя працівників, їхніх сімей і суспільства в цілому. У цьому контексті корпоративна етика тісно переплітається з екологічною політикою, управлінськими підходами, захистом прав людини та кадровою політикою, утворюючи єдину цілісну систему [17, с. 92].

Корпоративна етика — це комплекс моральних норм і принципів, які регулюють поведінку всередині організації, а також взаємодію з її зацікавленими сторонами та партнерами. Вона сприяє формуванню відповідальної, прозорої та чесної ділової практики.

Протягом багатьох років Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) приділяє значну увагу питанням корпоративної етики, розробляючи ключові документи у цій галузі.

Одним із найважливіших є Керівництво для багатонаціональних компаній, опубліковане у 2000 році, яке охоплює різноманітні аспекти етичної поведінки в бізнесі та містить як загальні принципи, так і практичні рекомендації.

Це керівництво було офіційно прийняте урядами 41 країни і використовується близько 40% транснаціональних корпорацій як основа для розробки власних етичних кодексів. До інших важливих документів у сфері

корпоративної етики належать Глобальний договір ООН, Хартія Кейданрен та матеріали Глобальної ініціативи зі складання звітності (GRI).

У 1999 році під егідою організації Social Accountability International (SAI) було створено стандарт SA 8000, який встановлює вимоги до соціального та етичного менеджменту в компаніях.

На Європейському форумі з бізнес-етики у січні 2009 року, організованому ОЕСР у Парижі, було підкреслено, що глобальна економічна криза стала результатом низки помилок, серед яких ключову роль відіграло недотримання корпоративної етики. У зв'язку з цим 2009 рік позначив початок перегляду існуючих стандартів та формування нового підходу до ведення бізнесу — більш етичного, прозорого і відповідального.

В управлінській практиці вироблений ряд спеціальних заходів і методів, спрямованих на формування і підвищення етичного рівня бізнес-організації:

1) Корпоративні кодекси, що містять основні принципи та правила ділової поведінки, є фундаментальним елементом корпоративної етики. На сьогодні такі документи мають майже всі великі підприємства та приблизно половина малих компаній. Кодекс корпоративної етики виконує три головні функції: забезпечення репутації, управлінське регулювання та формування корпоративної культури.

Репутаційна функція полягає у створенні позитивного іміджу компанії серед зовнішніх зацікавлених сторін. Управлінська роль передбачає визначення чітких норм поведінки в складних етичних ситуаціях, що сприяє єдності дій співробітників. Водночас кодекс слугує інструментом поширення корпоративних цінностей, спрямовуючи працівників на досягнення спільних цілей і зміцнюючи їхню ідентичність з організацією.

Проте сам факт прийняття кодексу не гарантує його дотримання. Примусове виконання правил малоефективне, тому важливо залучити співробітників до процесу розробки документа. Тільки за умови, що кожен працівник усвідомлено прийме та поділятиме цінності кодексу, він здатен реально вплинути на поведінку в компанії та забезпечити етичне середовище.

2) «карти етики» - Комплект етичних настанов і рекомендацій, що конкретизує положення корпоративного етичного кодексу для кожного співробітника, зазвичай містить інформацію про контактну особу — консультанта з питань етики. На відміну від суворого кодексу, така етична карта не передбачає жорстких правил чи обов'язкових вказівок, а виступає як допоміжний інструмент для орієнтації та підтримки у прийнятті етичних рішень у різноманітних складних ситуаціях.

3) Комітети з етики або спеціально призначені фахівці відповідають за розробку етичної політики організації та розв'язання конкретних етичних питань, які з'являються в процесі щоденної діяльності.

У ТОВ «Торговий Дім Аванта» дотримання чинного законодавства та етичних норм є невід'ємною частиною професійної відповідальності кожного співробітника. Працівники повинні чітко розуміти юридичні вимоги й внутрішні правила, що стосуються їхніх посадових обов'язків, а у разі виявлення порушень — оперативно інформувати керівництво. Підтримка позитивного іміджу компанії є не лише професійним завданням, а й свідомим вибором кожного члена команди.

У Декларації мети ТОВ «Торговий Дім Аванта» наголошується на суворому дотриманні законодавчих норм у всіх юрисдикціях, де функціонує компанія. Етичні принципи пронизують всі бізнес-процеси, створюючи надійний фундамент для відповідального ведення діяльності. Особливу увагу приділяють запобіганню конфлікту інтересів, де кожен працівник повинен приймати рішення, керуючись виключно інтересами організації, уникаючи будь-яких особистих упереджень.

Співробітники мають доступ до конфіденційної інформації, яка часто є комерційною таємницею, тому захист цих даних від несанкціонованого розголошення є критично важливим для стабільності бізнесу та конкурентоспроможності компанії, що впливає і на безпеку робочих місць.

У корпоративній культурі ТОВ «Торговий Дім Аванта» велика увага приділяється створенню комфортних і безпечних умов праці, за підтримку яких

відповідає кожен працівник. Заборонено перебування на робочому місці в стані алкогольного або наркотичного сп'яніння. Компанія впроваджує всі необхідні заходи для запобігання ситуаціям, які можуть загрожувати безпеці або знизити ефективність роботи. ТОВ «Торговий Дім Аванта» категорично протистоїть корупції в усіх формах. Будь-які дії, спрямовані на отримання чи надання неправомірної вигоди з боку працівників чи партнерів, вважаються порушенням корпоративної політики і тягнуть за собою відповідальність, включно з дисциплінарними та кримінальними заходами. Підприємство суворо дотримується норм охорони праці, безпеки, здоров'я та охорони навколишнього середовища. Порушення цих стандартів створює загрозу для працівників і компанії загалом, тому несе відповідні наслідки. Взаємовигідні, прозорі та етичні стосунки з клієнтами та постачальниками є одним із основних принципів роботи ТОВ «Торговий Дім Аванта». Надійність, дотримання етичних норм та відкритість у партнерстві забезпечують успішну співпрацю. Компанія прагне задовольнити індивідуальні потреби клієнтів, пропонуючи якісні товари з високою споживчою цінністю. Всі структурні підрозділи зобов'язані вести фінансову та бухгалтерську документацію чесно та у відповідності з чинним законодавством.

Таким чином, наведені принципи є узагальненням багаторічного досвіду формування етичної поведінки співробітників ТОВ «Торговий Дім Аванта». Кожен працівник, незалежно від посади, повинен бути гідним представником компанії, демонструючи високу репутацію, моральну відповідальність та прихильність корпоративним цінностям.

2.2. Роль етичних норм у підвищенні результативності фінансово-економічної діяльності

Фінансово-економічна діяльність є ключовим чинником, що забезпечує стабільний розвиток організацій незалежно від їхньої форми власності та сфери діяльності. Вона відіграє центральну роль у процесах відтворення, створюючи фундамент для підвищення як технічного, так і організаційного рівня ведення

господарства, а також сприяє впровадженню інновацій і сучасних методів управління фінансами та економікою. Як економічна категорія, фінанси відображають особливості виробничих відносин, зокрема ту їхню частину, що стосується накопичення, розподілу та використання грошових ресурсів, необхідних для забезпечення розширеного відтворення. Формування грошових фондів не є автоматичним процесом — воно відбувається через складні механізми розподілу, характерні для сучасного суспільства. Ці механізми реалізуються за допомогою системи комунікацій і регулювання, що включають нормативно-правове забезпечення фінансової діяльності підприємств, експертну оцінку впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, делегування повноважень, встановлення партнерських зв'язків і укладання договорів. Успішне функціонування в сферах економіки, бізнесу і менеджменту неможливе без дотримання загальноприйнятих етичних норм, які регулюють поведінку та взаємодію учасників ділового процесу. Порушення домовленостей, нечесні переговори, недобросовісна конкуренція, а також відсутність поваги до клієнтів і партнерів можуть призвести до уповільнення економічного розвитку і гальмування фінансових процесів. Частина етичних правил формується під впливом традицій, культурних і моральних цінностей, закріплених у законодавстві і нормативних актах. Таким чином, поєднання формальних і неформальних норм складає етику ділових взаємин. Ділова етика включає моральні цінності, критерії та стандарти поведінки в межах організацій, між постачальниками та споживачами, а також між підприємствами та їхніми зацікавленими сторонами.

Принципи ділової етики формують культуру партнерства, сприяють відповідальному ставленню бізнесу до працівників і суспільства, підвищуючи якість життя як окремих людей, так і суспільства загалом.

Для глибшого розуміння суті етики варто звернутися до трьох ключових запитань Іммануїла Канта: «Що я можу знати? Що я повинен робити? Чого я можу сподіватися?» Порушення етичних норм у повсякденному житті здатне зашкодити репутації людини, а в бізнесі — призвести до значних фінансових

збитків і проблем у кар'єрі. Як підкреслював Дейл Карнегі, успіх у фінансовій сфері на 15 % залежить від професійних знань, але на 85 % — від уміння ефективно взаємодіяти з іншими. Адже будь-який бізнес – це координація роботи багатьох учасників, результативність яких напряду залежить від здатності будувати довірчі відносини. Сучасний менеджмент повинен спиратися на етичні цінності, а етика ділових відносин — важлива складова теорії управління і бізнес-етики, що формує моральні стандарти, критерії та параметри взаємодії між виробниками і споживачами, організаціями, підприємствами і державою, а також між керівництвом і працівниками на різних рівнях структури. Вітчизняна фінансово-економічна система стикається з низкою внутрішніх і зовнішніх бар'єрів, які перешкоджають розвитку етичної культури ділового спілкування. Ці перешкоди мають корені в державній політиці, недосконалості законодавства, толерантності до неетичних практик, а також зумовлені індивідуальними психологічними особливостями, рівнем освіти, традиціями і менталітетом суспільства. Серед головних бар'єрів можна виділити (рис. 2.1):

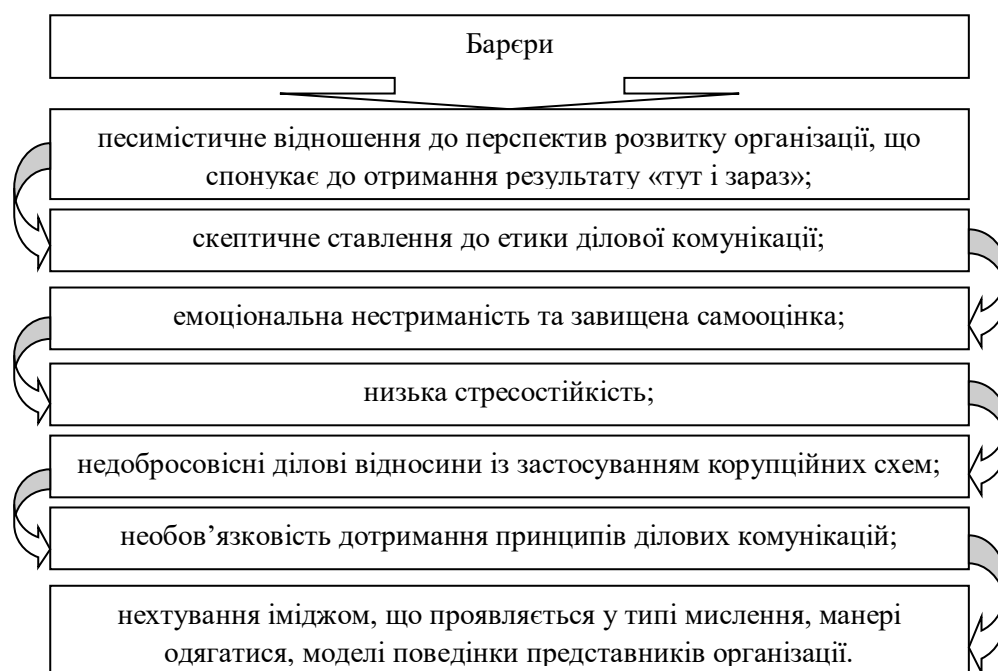


Рис. 2.1. Концептуальні підходи до етичного управління.

Примітка. *Побудовано автором за [18]

Внутрішнє середовище підприємства представляє собою окрему функціональну область, що має суттєве значення для забезпечення ефективного комунікаційного процесу. Воно включає в себе набір ресурсів, які використовуються для налагодження якісного обміну інформацією. Взаємодія між окремими елементами системи, а також її зв'язки із зовнішнім середовищем, завжди супроводжуються комунікаціями, що безпосередньо впливають на ефективність управлінських процесів підприємства [19]. У таких умовах подальше удосконалення механізмів підтримки етичних стандартів у фінансово-економічній сфері, а також вивчення практичних способів їх ефективної реалізації, стане ключовим чинником стабільного розвитку цієї галузі. Повністю погоджуємося з позицією, що бізнес, будучи невід'ємною складовою суспільного життя, не може функціонувати поза межами впливу традицій, моральних норм, релігійних переконань і законодавчих рамок. Саме моральний розвиток суспільства природно стимулює поступове впровадження етичних принципів у сферу бізнесу [20, с. 12].

У країнах Європи та Північної Америки, незважаючи на дискусії щодо значення етики у професійній діяльності бізнесменів, прихильники інтеграції етичних принципів у бізнес підкреслюють їхній важливий внесок у забезпечення прибутковості, конкурентоспроможності та загальної ефективності компаній. Основні моральні цінності, такі як чесність, справедливість і відповідальність, при їх впровадженні у практику різних видів підприємництва сприяють формуванню стабільності, злагоди та цивілізованості у бізнес-відносинах.

Водночас слід зазначити, що у багатьох організаціях роль комунікації часто недооцінюють, що є значною помилкою. Адже саме завдяки ефективній комунікації можливо побудувати чітку систему цілей, підвищити мотивацію співробітників і грамотно управляти їхніми здібностями. Дослідження свідчать, що працівники, які отримують своєчасну та повну інформацію, працюють приблизно на 30 % ефективніше за тих, хто знаходиться в компаніях з низьким рівнем комунікаційної активності. Важливо розуміти, що комунікація — це не

лише передача інформації, а й формування різних видів зв'язків між людьми, які базуються на різноманітних взаємовідносинах і спрямовані на досягнення цілей підприємства. Вона виступає як особлива форма впливу на співробітників і зовнішні суб'єкти, які взаємодіють із організацією [21].

Синергія, що виникає при застосуванні технологій і методів комунікативного менеджменту, сприяє досягненню високої ефективності функціонування економічної системи загалом. Правила ділового етикету є невід'ємною частиною культури будь-якої організації, яка прагне встановити продуктивні партнерські зв'язки з іншими компаніями, залучити їх до плідної співпраці та, врешті-решт, забезпечити собі фінансові вигоди. Етичні стандарти в офіційних взаєминах вимагають від працівників проявляти ввічливість, уважність і щирю готовність допомогти кожному клієнту. Саме ставлення співробітників до клієнтів формує репутацію організації, адже думка клієнта про конкретного працівника часто поширюється і на всю компанію.

Рівень задоволеності клієнта роботою організації та бажання продовжувати співпрацю залежать від того, наскільки отримані результати відповідають його очікуванням. Якщо обслуговування не відповідає запитам, його, швидше за все, охарактеризують як незадовільне. Обслуговування клієнтів – це особливий процес, що значною мірою базується на емоціях і почуттях. Його неможливо виміряти стандартними способами, показати або доторкнутися до нього. Те саме обслуговування сприймається кожною людиною по-різному, навіть серед представників однієї культурної спільноти. Крім того, враження від сервісу може змінюватися у тієї ж людини в залежності від її емоційного стану на момент отримання послуги. Як зазначають провідні маркетингові фахівці, структура організації, яка ігнорує емоції та почуття своїх клієнтів, навряд чи зможе виконати поставлені перед нею завдання на належному рівні [22]. Особливе значення має дотримання пунктуальності, своєчасні відповіді на дзвінки та листи, а також виконання ухвалених рішень у встановлені терміни. Навіть невеликі кроки мають вагомий вплив на загальний результат. Ці правила повинні дотримуватися як співробітниками установи, так

і клієнтами. Лише взаємна повага та відповідальність можуть забезпечити ефективну комунікацію і сприяти досягненню взаємовигідних домовленостей.

Таблиця 2.1

Принципи ділової етики в фінансово-економічній сфері

Принцип	Основні характеристики
Індивідуальний підхід	Клієнт повинен відчувати турботу про себе та мати впевненість що йому допоможуть у вирішенні його питання.
Зрозуміла мова для співрозмовника	Використання зрозумілих термінів, що дозволить заощадити час на їх роз'яснення та дозволить більше зосередитися на перевагах продукту і не поставити співрозмовника в незручне становище
Діловий підхід до спілкування	Коректні відповіді по суті питання, серйозне ставлення до запитів, надання своєчасних відповідей на дзвінки, листи чи словесні запити.
Бездоганний зовнішній вигляд та підтримка корпоративного стилю	Корпоративний стиль створює позитивне враження, підтримує імідж організації та налаштовує співрозмовника на гарну роботу.
Суворе дотримання учасниками статусної ролі	Статусна роль надає певні права та обов'язки особі
Мовленнєвий етикет	Загальна інтелігентність, освіченість сприяють використанню правильного тону бесіди та використанню ввічливих слів, таких як привітання, прощання, прохання, звертання, відмови, подяки, тощо
Підготовка до спілкування	Ефективні ділові комунікації отримують в результаті наявності підготовчого етапу, що включає встановлення попереднього контакту зі співрозмовником; створення сприятливої атмосфери для проведення бесіди; контроль над підтриманням інтересу до предмету комунікації.
Таймінг	Повага до власного часу та часу співрозмовника, дотримання визначених термінів виконання зобов'язань тощо.
Дотримання правових норм	Суворе дотримання встановлених законодавством прав та свобод громадянина, норм здійснення діяльності та функціонування в фінансово-економічній сфері.

Примітка. *Побудовано автором за [22]

В сучасному світі складається нова інтерактивна культура комунікаційної взаємодії. Уже сьогодні комунікації є основним інформаційним ресурсом у роботі менеджерів. Виграє той, хто раніше одержить доступ до інформації, переробить її, швидше відреагує. У повсякденному побуті менеджерів з'являються інтегровані інформаційні пакети програмного забезпечення. Рoste

число організацій, що застосовують методи комунікаційного менеджменту, адаптовані до ІТ-технологіям: комунікаційні мережі, процеси й системи.

Правила професійної етики та поведінки працівників на підприємстві мають затверджуватися спеціальним документом, що включає такі обов'язкові складові, як (рис.2.2.)

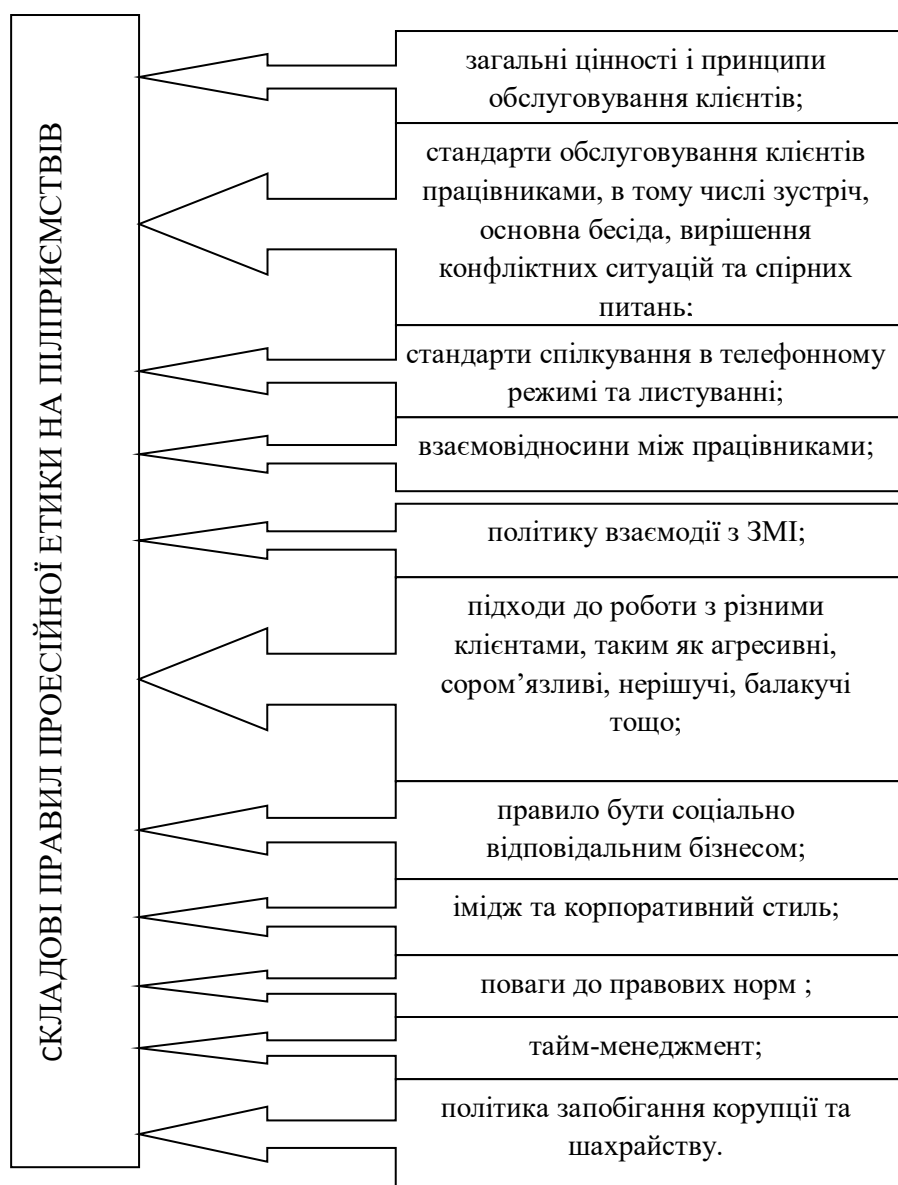


Рис. 2.2. Правила професійної етики та поведінки працівників на підприємстві

Примітка. *Побудовано автором

Впорядкування внутрішніх норм організації, їх своєчасне донесення до працівників та публічне оприлюднення на офіційних платформах сприяють

формуванню позитивного іміджу компанії, розвитку конструктивного ставлення серед учасників ділових відносин і гарантують досягнення визначених цілей. Ділова етика продовжує відігравати ключову роль, будучи основою для формування комунікаційних стандартів у бізнес-середовищі. Вона ґрунтується на системі правил поведінки та взаємодії в комерційній діяльності.

Впровадження та підтримка етичних принципів допомагають виробити сприятливе перше враження, підсилюють позитивний образ організації та становлять фундамент корпоративної культури. Окрім цього, ділова етика полегшує подолання кризових ситуацій завдяки розробленим комунікаційним стратегіям і затвердженим альтернативним рішенням, що в кінцевому результаті сприяє успішній реалізації фінансово-економічних завдань.

Розвиток бізнесу неможливий без урахування моральних норм суспільства, оскільки бізнес є невід'ємною частиною соціального життя в ринкових умовах.

2.3. Вплив етичного лідерства на ефективність управління

У сучасних умовах бізнесу етичне лідерство набуває визначального значення як один із головних факторів успішності торгових компаній. Воно не лише формує корпоративну культуру, а й служить основою для встановлення довірчих відносин між керівництвом, співробітниками та клієнтами. Керівники, які дотримуються етичних принципів, приймають рішення, враховуючи не лише економічні вигоди, а й соціальну відповідальність та моральні норми. Такий підхід сприяє формуванню тривалих конкурентних переваг, адже сучасні споживачі все більше цінують чесність і етичність бізнесу. Етичне лідерство набуває все більшої актуальності в умовах швидких змін ринку, впливаючи не тільки на внутрішню атмосферу в організації, але й на її позиції серед конкурентів. Воно передбачає здатність керівників надихати команду і стимулювати її дотримуватись високих моральних стандартів, що є запорукою сталого розвитку компанії. За визначенням Брауна М. і Тревіно Л. [23], Етичний лідер не лише практикує етичну поведінку, а й активно встановлює

моральні норми всередині організації. Схожої позиції у цьому питанні дотримуються дослідники Винославська О. та Кононець М. [24]. В останні роки науковці все більше зосереджуються на дослідженні взаємодії між етичним лідерством та корпоративною культурою. Зокрема, робота Мостафи Ахмеда демонструє, що етичне лідерство сприяє формуванню сприятливої корпоративної атмосфери, яка підвищує мотивацію працівників та їхню прихильність до компанії [25]. Це закладає фундамент для розвитку інновацій та вдосконалення сервісу клієнтів у торговельній сфері. Мендонца М. і Канунго Р. наголошують, що етичні лідери є важливим фактором успішної реалізації цих змін [26], мають тенденцію приймати рішення, що враховують не лише фінансові, але й соціальні та екологічні аспекти. Це, на думку окремих дослідників [27], Це здатне покращити імідж торговельної компанії, що, в свою чергу, сприяє залученню нових клієнтів та партнерів, на чому акцентує увагу Кононець М. [28]. Також, згідно з дослідженням [29], організації, які впроваджують етичне лідерство, демонструють вищі фінансові показники та більшу стійкість, що позитивно впливає на їхню здатність конкурувати на ринку. Це пов'язано з тим, що етичне лідерство є управлінським підходом, який ґрунтується на суворому дотриманні кодексу поведінки та встановленні високих етичних стандартів для всього колективу [30]. Конкурентоспроможність торговельних підприємств значною мірою залежить від рівня довіри споживачів, підвищення репутації бренду та здатності ефективно протистояти кризовим ситуаціям — саме ці фактори є предметом пильної уваги сучасних дослідників. За словами Анн-Софі Шаксель [31], для збереження актуальності на ринку бізнесу важливо концентруватися на створенні цінності для клієнтів. У цьому напрямку провідні бренди, такі як Barbie, Patagonia та Starbucks, активно впроваджують принципи етичного лідерства як складову своєї стратегії розвитку.

Зокрема, Starbucks підкреслює важливість етичного постачання кави та підтримки фермерських господарств, що позитивно впливає на сприйняття бренду покупцями. Patagonia, відома своїм екологічним спрямуванням,

популяризує етичні норми, що приваблює свідомих споживачів і зміцнює позиції компанії на ринку. У відповідь на падіння продажів Mattel реалізувала комплексну стратегію, спрямовану на створення медіа-контенту, який представляє Barbie як символ різноманітності, розширення можливостей і сучасних соціальних викликів. Отже, етичне лідерство стає важливою умовою формування довгострокових конкурентних переваг. Подальші дослідження можуть зосередитися на методах інтеграції етичних цінностей у маркетингові та управлінські підходи та їхньому впливі на різні сфери бізнесу.

Етичне лідерство виступає як стиль управління, що базується на високих моральних принципах та етичних нормах. Керівники, які дотримуються цих цінностей, здобувають повагу й довіру серед своїх працівників. Дослідження показують, що такі лідери вирізняються чесністю, справедливістю і відповідальністю. Вони не лише надихають колектив, а й формують здорову корпоративну культуру, де цінності компанії відповідають особистим переконанням співробітників.

Велике значення етичного лідерства проявляється у його впливі на внутрішній клімат організації. Підприємства, які послідовно впроваджують етичні стандарти, зазвичай мають більш об'єднані та зацікавлені команди. Це позитивно впливає на моральний стан працівників, їхню мотивацію і продуктивність. Згідно з теорією соціального обміну, етичні лідери допомагають створювати взаємовигідні та довірчі стосунки, що підвищує ефективність роботи підприємства.

Етичність у керівництві також сприяє зміцненню довіри не тільки всередині компанії, а й у взаємодії з клієнтами. Дослідження свідчать, що довіра до керівництва збільшує відданість співробітників організації та зменшує плинність кадрів. Коли працівники впевнені, що їхні керівники діють чесно і відповідально, вони готові підтримувати компанію навіть у складних ситуаціях.

Крім того, прийняття етичних рішень керівництвом має прямий вплив на репутацію організації. Сучасні споживачі все більше звертають увагу на

соціальну відповідальність бізнесу. Компанії, які демонструють прихильність до етичних принципів, здобувають довіру клієнтів, що сприяє зростанню продажів і розширенню бази покупців [32].

Етичне лідерство виступає ключовим елементом у формуванні міцної організаційної культури, що базується на принципах чесності, довіри та відповідальності. Цей підхід не лише зміцнює позиції самої організації, а й сприяє позитивним змінам у суспільстві в цілому.

На (рис. 2.3.) висвітлені основні переваги, які організація може отримати завдяки впровадженню етичного лідерства у власну стратегію розвитку.

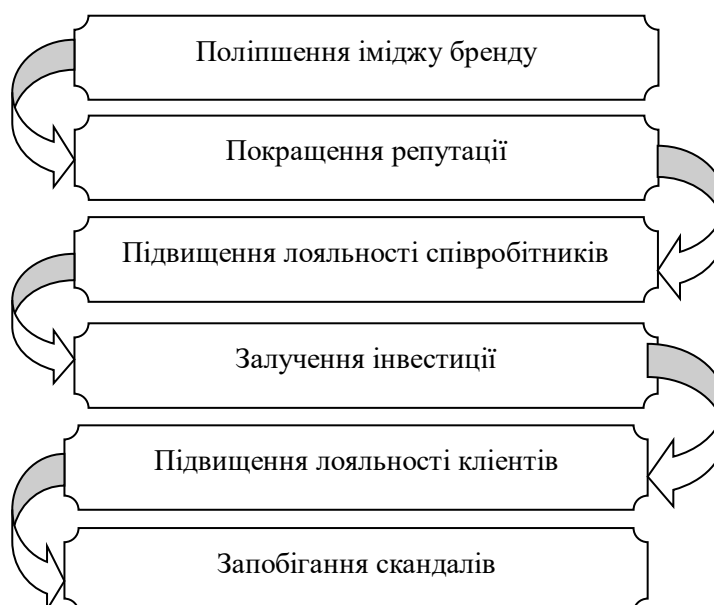


Рис. 2.3. Переваги впровадження етичного лідерства для підвищення конкурентоспроможності

Примітка. *Побудовано автором за [33]

Коли лідери керуються етичними принципами, приймають обдумані моральні рішення та проявляють відповідальність, це формує репутацію надійної та довірчої організації. Такий стиль управління сприяє створенню і підтриманню позитивного образу бренду, допомагає підприємству виділитися серед конкурентів і підвищує його впізнаваність на ринку.

Підтримання хорошої репутації, заснованої на етичному лідерстві, мінімізує ймовірність виникнення скандалів, юридичних проблем та

громадського осуду, адже керівники, які дотримуються етичних норм, ставлять на перше місце дотримання законів, корпоративних правил і моральних стандартів.

Враховуючи специфіку торговельних компаній, які мають ряд особливостей у порівнянні з іншими сферами бізнесу, проблема етичного лідерства у цій галузі залишається недостатньо вивченою. Серед ключових характеристик варто відзначити прямий контакт із покупцями, що потребує врахування їхніх потреб та вподобань. Також широкий вибір товарів, що пропонується, дає змогу задовольнити різноманітні запити клієнтів, включно з різними брендами і ціновими категоріями. Крім цього, сезонність попиту виступає додатковою особливістю, що вимагає адаптивності у підходах до управління запасами та маркетингових стратегіях.

Конкуренція за увагу покупців у сучасному торговельному секторі стає дедалі більш напруженою, оскільки бізнеси борються не тільки між собою, а й з розвиненими цифровими платформами. Це стимулює необхідність впровадження інноваційних рішень у сфері клієнтського сервісу та маркетингу. Для багатьох торговельних компаній значущим залишається наявність фізичних точок продажу, що впливає на структуру витрат і планування бізнес-процесів. Одним із ключових факторів успіху є оптимальне управління логістикою та запасами, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у попиті та забезпечувати безперебійність постачання.

Сьогодні бізнес все частіше звертає увагу на соціальну відповідальність, враховуючи екологічні та соціальні аспекти своєї діяльності, що позитивно впливає на репутацію компанії. Роль маркетингу та брендингу також посилюється, адже бренд стає одним із головних критеріїв вибору для споживачів. Ці унікальні особливості накладають особливий відбиток на підходи до управління торговельними підприємствами і формування їхніх стратегічних планів у конкурентному середовищі.

У цьому контексті впровадження етичного лідерства в управлінські процеси торговельних компаній набирає особливого значення, оскільки воно

сприяє підвищенню стабільності бізнесу та його результативності. Серед головних переваг етичного лідерства — зростання прихильності працівників і клієнтів. В умовах позитивного корпоративного клімату співробітники відчують свою цінність і повагу, що стимулює їхню мотивацію і підвищує продуктивність. Ці внутрішні чинники позитивно впливають на загальні результати діяльності компанії та формують лояльну споживчу аудиторію.

Сучасні покупці дедалі більше орієнтуються на етичні аспекти діяльності компаній. Прозорість і відкритість у цьому плані підвищують довіру клієнтів і збільшують їхню прихильність до бренду. Крім того, етична поведінка керівництва відкриває додаткові можливості для залучення інвестицій, сприяючи подальшому розвитку бізнесу.

Для формування міцних конкурентних переваг на основі етичного лідерства необхідно дотримуватися базових принципів, що зібрані в акронімі FATHER: Fairness (справедливість), Accountability (підзвітність), Trust (довіра), Honesty (чесність), Equality (рівність), Respect (повага). Однак на шляху впровадження етичних практик можуть виникати труднощі, зокрема спротив змін або скептицизм серед персоналу. Тому важливо організувати ефективну комунікацію та навчальні програми, щоб усі працівники усвідомлювали важливість і переваги етичних стандартів. Крім того, інтеграція етичних норм у всі бізнес-процеси потребує системного підходу, який передбачає не тільки навчання, а й регулярний контроль та оцінку дотримання етичних вимог.

Враховуючи все вищезазначене, формулу успіху торговельного підприємства для зміцнення його конкурентоспроможності можна подати у вигляді такого рівняння: $\text{Успіх} = (\text{ЕЛ} + \text{ІН} + \text{ЯО}) \times (\text{А} + \text{СП} + \text{АД}) + (\text{КЦ} + \text{П})$ де, ЕЛ - етичне лідерство, ІН – інновації, ЯО –якість обслуговування; А – адаптивність; СП – стратегічне планування; АД – аналіз даних; КЦ – культурні цінності; П – партнерство. Параметри першої складової включають основні цілі підприємства. Етичне лідерство виступає фундаментом для формування корпоративної культури, що сприяє зміцненню довіри, підтримці високих моральних норм та формуванню позитивного іміджу організації. Інновації ж

забезпечують впровадження нових товарів, послуг та технологічних рішень, які відповідають сучасним вимогам ринку та підвищують привабливість бізнесу для клієнтів. Висока якість обслуговування, що базується на професіоналізмі і клієнтоорієнтованості, сприяє збільшенню лояльності покупців і створює конкурентні переваги в умовах жорсткої ринкової боротьби.

Другу складову формують фактори, що впливають на ефективність управлінської системи підприємства і посилюють досягнення поставлених цілей, підвищуючи загальні результати діяльності. Адаптивність, як здатність швидко підлаштовуватися під зміни зовнішнього середовища, дозволяє компанії зберігати актуальність і конкурентоспроможність. Стратегічне планування дає змогу розробити чітку і реалістичну концепцію розвитку, враховуючи як внутрішні ресурси, так і зовнішні загрози, що допомагає приймати обґрунтовані та цілеспрямовані рішення. Використання сучасних аналітичних інструментів для оцінки ринкових тенденцій і поведінки споживачів допомагає отримувати достовірні дані для обґрунтованого управління.

Третя складова відображає здатність підприємства ефективно взаємодіяти в зовнішньому конкурентному середовищі. Корпоративні цінності формують атмосферу, яка підтримує інновації, етичність та командну співпрацю, що сприяє залученню та утриманню талановитих фахівців. Партнерські зв'язки з іншими компаніями допомагають створювати стратегічні альянси, що забезпечують обмін ресурсами, знаннями і технологіями, підвищуючи загальну продуктивність. Таким чином, сформована формула успіху демонструє, що конкурентоспроможність торговельного підприємства є результатом комплексної взаємодії етичних принципів, інновацій, високого рівня сервісу та гнучкості в адаптації до змін. Відсутність будь-якого з цих елементів може негативно позначитися на продуктивності та стабільності бізнесу. Етичне лідерство має вирішальне значення для зміцнення конкурентних позицій компанії, оскільки воно формує довіру як всередині організації, так і у стосунках із зовнішніми партнерами та клієнтами.

Лідери, що дотримуються етичних норм, сприяють створенню позитивної корпоративної культури, яка підвищує залученість і лояльність співробітників, а це, у свою чергу, покращує якість роботи і обслуговування. Етичний підхід також сприяє покращенню репутації підприємства, що допомагає залучати нових клієнтів і зберігати існуючих. Крім того, організації з етичним лідерством швидше пристосовуються до змін на ринку, приділяючи увагу соціальним і екологічним аспектам, які все більше цінуються сучасними споживачами.

Отже, етичне лідерство виступає ключовим чинником у формуванні конкурентних переваг торговельного бізнесу. Компанії, які інтегрують етичні принципи в управлінські процеси, мають значно більші шанси на довготривалий успіх у мінливому ринковому середовищі. Врахування етичних норм сприяє не лише зміцненню командного духу, а й підвищенню довіри клієнтів, що позитивно впливає на стабільність і розвиток бізнесу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЕТИКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Шляхи підвищення етичної культури підприємництва

Корпоративна етика та культура давно стали ключовими складовими філософії провідних транснаціональних і міжнародних корпорацій, а також великих компаній по всьому світу. Водночас, незважаючи на їхню важливу роль у формуванні внутрішніх відносин і стратегічних пріоритетів, багато українських підприємств поки що не впровадили ці поняття у свою корпоративну практику. В умовах сучасної ринкової економіки, керівникам надзвичайно важливо формувати корпоративну культуру, адже це допомагає співробітникам відчувати приналежність до спільної мети і підвищує їхню мотивацію. На тлі стрімкого розвитку бізнесу велике значення мають корпоративна культура та етичні стандарти взаємовідносин, які виступають важливими інструментами формування справжніх професіоналів і бізнесменів. Поняття «корпоративний дух» або «корпоративне мислення» стало широко відомим і часто зустрічається в бізнес-контексті, зокрема завдяки популярним фільмам, які зображують великі корпорації з працівниками в дорогому діловому одязі або фінансові установи, такі як банки чи брокерські фірми. Ці уявлення, популяризовані американською кіноіндустрією, стали синонімами корпоративної культури та етики. Важливо також відзначити, що саме в США, починаючи з середини 1970-х років, почали систематично вивчати корпоративну культуру як фактор, що підвищує продуктивність і конкурентоспроможність підприємств [34]. У минулому поняття «корпоративна культура» не було широко відоме і не мало чітко сформованого значення. Якщо провести опитування серед працівників типової компанії, незалежно від її форми власності чи виду діяльності, кожен висловить власне бачення термінів «корпоративна культура» та «корпоративна етика», однак не всі зможуть дати точне визначення. Багато хто не здатен чітко простежити логічний зв'язок між

цими поняттями, але відчуває, що це стосується нематеріальних аспектів організації. Вплив цих категорій на економічні результати бізнесу часто залишається незрозумілим. Крім того, виникає питання, чим загальні поняття «культура» і «етика» відрізняються від «корпоративної культури» та «корпоративної етики»? Якщо суттєвої різниці немає, то навіщо ускладнювати термінологію?

Насправді відмінності існують: корпоративна культура — це комплекс норм, правил і стандартів поведінки та взаємодії співробітників у межах конкретної організації, які базуються на загальноприйнятих етичних принципах, законодавчих вимогах та інших нормативних актах. Незалежно від того, чи усвідомлюємо ми це, кожен з нас є частиною певної корпоративної культури — так само, як у сім'ї ми належимо до певної соціальної групи.

Від середини 1970-х років і до сьогодні посилюється інтерес до дослідження корпоративної культури, оскільки вона дає змогу вирішувати внутрішні проблеми організацій і сприяє підвищенню їхньої продуктивності. У наукових джерелах корпоративну культуру часто визначають як систему цінностей і переконань, які поділяють усі співробітники компанії, що формує їхню поведінку та визначає особливості функціонування організації [35].

Насправді, існуючі визначення корпоративної культури часто бувають надто складними, інколи суперечливими або недостатньо точними. Проте варто відзначити, що універсального рецепта для формування корпоративної культури не існує. Чимало наукових робіт і практичних досліджень присвячені поясненню та розвитку цього поняття, але багато з них містять розбіжності, що свідчить про різницю підходів теоретиків і практиків.

Головним завданням будь-якої компанії є отримання прибутку, який значною мірою залежить від рівня професійності, продуктивності та психологічного стану працівників. Від керівництва очікують максимально ефективного використання потенціалу персоналу. Наприклад, деякі фінансові та брокерські організації вводять посади штатних психологів для запобігання вигоранню співробітників. Всі ці заходи спрямовані на підвищення

ефективності роботи працівників, що, у свою чергу, впливає на загальний прибуток. Водночас, важливо розуміти, що високих результатів можна досягти лише за умови кваліфікованої роботи персоналу та справедливої оплати праці.

Як уже згадувалося, ключова мета підприємства — отримання максимальної вигоди, а керівник несе відповідальність за її досягнення та раціональне використання наявних ресурсів. Однак за обмеженості кадрових та фінансових ресурсів складно домогтися значних успіхів, якщо працівники ставляться до своїх обов'язків формально, орієнтуючись лише на заробітну плату. Між працівниками та менеджерами існує певне, хоч і неофіційне, протистояння: співробітники прагнуть отримати більшу винагороду, а керівники — добитися максимальної продуктивності при мінімальних витратах.

Б. Шефер у своїй книзі [36] поділяє людей на дві групи — качок і орлів. Качки звикли вважати, що вони краще за всіх розуміють ситуацію, але при цьому знаходять безліч причин, щоб уникнути роботи. Вони залишаються у своїй комфортній «оболонці», критикуючи інших і уникаючи відповідальності. Натомість орли постійно шукають шляхи вирішення проблем, їм не потрібна зовнішня мотивація, бо вони чітко усвідомлюють свої цілі і активно діють для їх досягнення. «Синдром постійного невдоволення» характерний для багатьох працівників на підприємствах різних форм власності. Не завжди співробітники позитивно ставляться до керівників-орлів, що цілком природно: працівник зацікавлений у стабільній заробітній платі, тоді як керівник відповідає за загальний добробут компанії, включно із забезпеченням виплат. У результаті між персоналом і керівництвом часто виникає напруження, яке можна порівняти з «перетягуванням канату». Критика керівництва часто лунає від тих, хто перебуває у своїй «зоні комфорту» і не завжди усвідомлює, що саме керівники створюють ці умови. Різниця у сприйнятті реальності зумовлена, з одного боку, рівнем освіти, а з іншого — рівнем відповідальності, яку людина готова взяти на себе. Це розділення часто відображається у численних дослідженнях з економіки підприємств [37] існує поширена практика поділу працівників за формальними критеріями, такими як професія, вік, трудовий

стаж, рівень кваліфікації та досвід роботи. Цей підхід базується на офіційних показниках і передбачає відповідність отриманої освіти та навичок конкретним обов'язкам на робочому місці. Проте, такий формалізований поділ не враховує індивідуальні особливості працівників — їхній тип особистості, мотивації, інтереси та цінності, які часто відіграють ключову роль у продуктивності та взаємодії в колективі. Через це, обмежуючись лише формальними ознаками, можна упустити важливі аспекти ефективного управління персоналом.

Американський підприємець Том «Великий Ел» Шрейтер у своїй книзі [38] Людей можна умовно класифікувати на чотири групи, кожній з яких відповідає певний колір, що відображає їхні характерні риси.

Перші — «жовті» — це надійні помічники, які отримують задоволення від підтримки інших. Вони безкорисливі, відповідальні і співчутливі, переважно не створюють нові ідеї, але чудово виконують поставлені завдання. «Жовті» цінують згоду і прагнуть уникнути конфліктів, завжди радяться з колегами.

Наступні — «сині», які відзначаються веселістю і активністю. Для них важливо, щоб робота приносила радість і була цікавою. Вони не заглиблюються в дрібниці, а зосереджені на досягненні мети. «Сині» — це люди дії, які шукають веселість у всьому, що роблять.

Третій тип — «червоні», тобто лідери і керівники. Вони впевнені у своїх рішеннях, не схильні прислухатися до чужих думок, адже самі чітко знають, що потрібно робити. «Червоні» — це сильні і рішучі особистості, які кардинально відрізняються від «жовтих» за своєю суттю.

Четверті — «зелені», які є аналітиками. Вони ретельно досліджують усі деталі і можливі варіанти перед прийняттям рішень, враховуючи навіть найменші нюанси. «Зелені» віддають перевагу спокійному аналізу і не люблять бути в центрі уваги, тому є протилежністю «синім».

Такий поділ особистостей зручно застосовувати в будь-яких колективах, адже він допомагає менеджерам краще розподіляти обов'язки і враховувати індивідуальні особливості співробітників. Важливою роллю керівників є пошук

дієвих способів впливу на працівників, що сприяють підвищенню їхньої продуктивності, зокрема через формування корпоративної культури. На відміну від кримінального кодексу, який регламентує правопорушення, не існує законів, що регулюють використання ненормативної лексики або конфлікти на робочому місці. Тому такі питання часто врегульовуються моральними нормами, які носять рекомендаційний характер. Проте якщо встановити етичні стандарти у вигляді корпоративного кодексу або статуту, цей документ набуває юридичної ваги. Він виконує функції стримування порушень та заохочення дотримання правил. Хоча кодекс етики не є законом, його порушення може стати підставою для застосування дисциплінарних заходів, включно зі звільненням. Таким чином, корпоративна етика слугує основою для формування єдиної корпоративної культури організації.

Ще однією важливою задачею менеджерів при впровадженні корпоративної культури є формування усвідомлення працівником власної цінності не лише як виконавця на роботі, а як повноцінного члена колективу, що розуміє своє місце і роль у компанії. Важливо, щоб працівник відчував себе частиною команди, а не просто отримувачем зарплати. Комфортні умови праці без сумніву сприяють підвищенню продуктивності та якості виконуваної роботи. В Україні існує серйозна проблема нестачі «якісних» та «культурно зрілих» керівників, особливо у сфері державного управління. Часто їх розуміння корпоративної культури базується на застарілих стереотипах, що залишилися з часів комуністичного режиму, або на ідеях, навіяних популярною культурою і голлівудськими фільмами. Лише приватні компанії, здебільшого з іноземними інвестиціями, систематично проводять навчання для управлінців різних рівнів. Причина не лише в іноземному капіталі, а передусім у тому, що менеджери таких компаній часто отримують освіту та практичні навички за кордоном, де ринкова економіка вимагає приймати складні рішення в умовах конкуренції.

В Україні також з'являється нове покоління менеджерів, які є винятком із загальної картини. Це цілком логічно, оскільки західні школи менеджменту

пройшли довгий шлях розвитку, тоді як українська система лише формується. Багато дрібних підприємців, які створюють власні бізнеси, часто не мають чіткого уявлення про корпоративну культуру. Саме від них, як від засновників, залежить атмосфера у колективі та успішність бізнесу. Вони повинні бачити загальну стратегію розвитку компанії і, виходячи з неї, формувати відповідну корпоративну культуру. Що ж визначає успішного керівника? Безперечно, це поєднання двох основних складових — високої професійної компетентності і особистісних якостей. Дж. Рон у своїй книзі [39] У разі надання мотивації особі, що не має відповідного рівня знань та навичок, результатом стає вмотивована, але при цьому низькоефективна працівник. Отже, ні наявність лише інтелектуальних здібностей, ні одна мотивація не можуть забезпечити оптимальну продуктивність. Ключовим фактором успішності є збалансоване поєднання цих характеристик, зокрема прагнення до безперервного навчання й професійного розвитку в процесі виконання виробничих завдань. На сучасному етапі корпоративна культура та етика взаємовідносин набули статусу фундаментальних складових іміджу організації, що прагне підтримувати позитивну репутацію як у внутрішньому колективі, так і у зовнішньому середовищі. Водночас, незважаючи на важливість цих понять, корпоративна культура часто залишається малозрозумілою або навіть ігнорованою через низький рівень управлінської компетентності керівників. Основною рушійною силою формування і розвитку корпоративної культури є керівник — будь то власник бізнесу чи професійний менеджер. На сьогодні в багатьох українських підприємствах корпоративна культура виступає своєрідним рудиментом, який успадкований із періоду комуністично-тоталітарного режиму і вимагає суттєвої модернізації відповідно до сучасних вимог ринкової економіки та корпоративного управління. Для підвищення ефективності управлінських процесів та формування адекватної корпоративної культури необхідно системно впроваджувати освітні програми для керівників, зокрема через регулярне проведення тренінгів і семінарів. Особливо це стосується державного

сектору та адміністративних органів, де рівень професійної підготовки менеджерів і культура управління часто залишаються на недостатньому рівні.

3.2. Удосконалення системи управління підприємством

У сучасній реальності, що характеризується глибокими політичними та економічними змінами, підприємства змушені функціонувати в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища. Цей стан постійної невизначеності зумовлює необхідність оперативного реагування на виклики, що виникають, і вимагає прийняття виважених управлінських рішень, які визначають подальший розвиток господарських суб'єктів. Зміцнення інтеграційних зв'язків із європейськими структурами та вплив глобалізаційних процесів лише посилюють потребу в адаптивному, стратегічно гнучкому управлінні. Застарілі моделі менеджменту дедалі частіше виявляють свою неефективність в умовах стрімких змін. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба у трансформації підходів до управління та впровадженні інноваційних практик, що відповідають сучасним економічним реаліям. Ефективне управління сьогодні виступає основним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства на тривалий період. Сучасна управлінська система має не лише підтримувати стабільну діяльність підприємства, а й забезпечувати його здатність генерувати прибуток, який може бути використаний для створення страхових і резервних фондів. Такі ресурси є важливими для зниження ризиків, пов'язаних зі змінами кон'юнктури ринку, та підтримки фінансової стійкості в умовах невизначеності. Крім того, ефективне управління передбачає делегування повноважень середньому та вищому менеджменту, що сприяє оперативності у прийнятті рішень, підвищенню рівня відповідальності та швидкій адаптації до нових умов. Це створює передумови для реалізації стратегічних планів розвитку підприємства.

Основна функція сучасного менеджменту полягає у забезпеченні високої результативності діяльності підприємства, його стійкості та здатності до інноваційного розвитку. Це досягається через оптимізацію виробничих і

управлінських процесів, модернізацію технологічної інфраструктури, ефективне використання людського капіталу та ресурсної бази, а також залучення фінансових ресурсів з внутрішніх і зовнішніх джерел [40, с. 14].

Рівень дохідності підприємства є показником ефективності його виробничо-комерційної діяльності. Досягнення позитивного фінансового результату базується на раціоналізації витрат (на сировинні ресурси, енергетичні носії, оплату праці, капіталовкладення тощо) та збільшенні прибутку шляхом розширення обсягів випуску продукції або надання послуг. Ефективне управління неможливе без чіткого формулювання цілей, які мають бути деталізовані до рівня конкретних завдань для кожного управлінського рівня. Ключовим завданням менеджменту виступає формулювання та реалізація цілей для різних структурних одиниць підприємства з урахуванням їх функціонального призначення. Головна мета управлінського процесу полягає в ефективній організації виробництва товарів і послуг відповідно до потреб цільового споживача, з оптимальним залученням наявних матеріальних і людських ресурсів, а також у забезпеченні прибуткової діяльності та стійких позицій підприємства на конкурентному ринку.

Ця загальна мета породжує низку функціональних напрямів управлінської діяльності, зокрема:

- впровадження інноваційних технологій та автоматизації виробничих процесів, а також залучення висококваліфікованих фахівців;
- підвищення мотивації працівників шляхом створення сприятливого робочого середовища та забезпечення конкурентного рівня заробітної плати;
- організація систематичного контролю за виконанням поставлених завдань і досягненням визначених результатів;
- постійний моніторинг ринку з метою виявлення нових можливостей для розвитку та розширення ринкової присутності.

Ефективність системи управління визначається на основі принципів, що є універсальними для всіх суб'єктів господарювання незалежно від галузевої

належності. Управлінська діяльність повинна бути спрямована на досягнення конкретно окреслених стратегічних та оперативних цілей.

У цьому контексті система управління повинна включати ключові напрямки, які відображені (на рис. 3.1.)

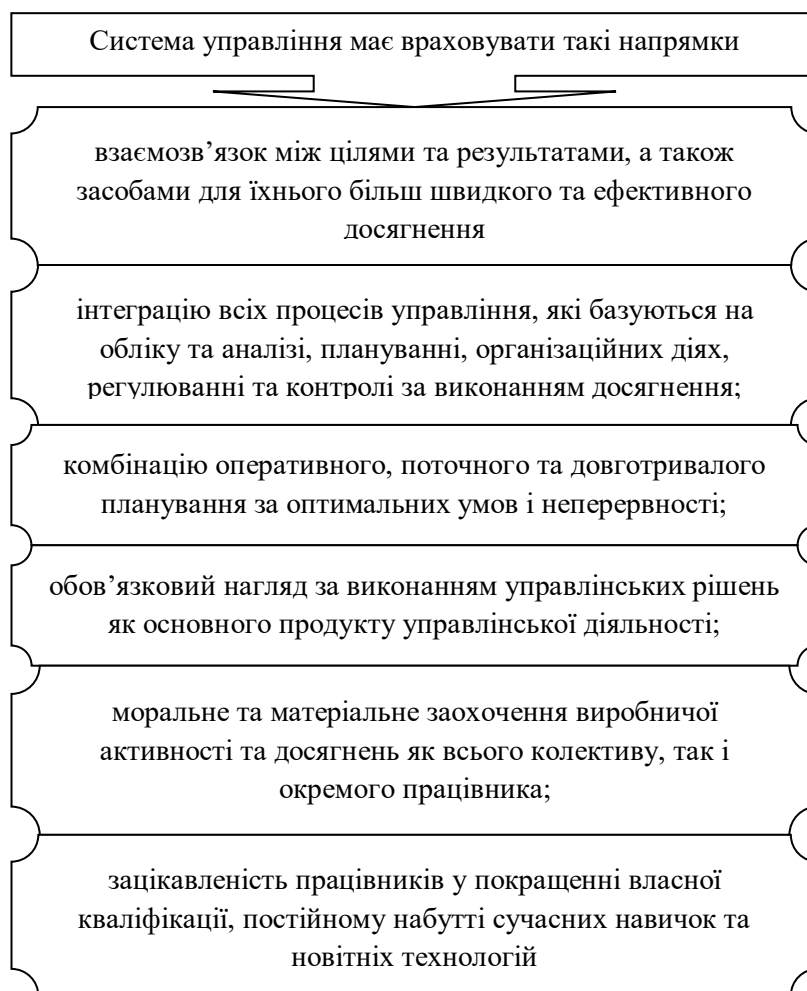


Рис. 3.1. Переваги впровадження етичного лідерства для підвищення конкурентоспроможності

Примітка. *Побудовано автором за [42]

Ускладнення управлінських завдань прямо пропорційне зростанню масштабів і складності виробничих процесів, що вимагає впровадження структурованої та адаптивної системи управління. Сутність кожного управлінського завдання визначається етапом його реалізації в межах управлінського циклу. Як правило, у системі управлінських функцій виокремлюють три основні етапи: стратегічне планування, оперативне

керування та контроль виконання. Ефективна діяльність організації передбачає наявність багаторівневої системи управління, до якої входять стратегічний, тактичний і оперативний рівні. Кожен з них виконує окрему функціональну роль у досягненні загальних цілей підприємства, утворюючи взаємопов'язану структуру, яка забезпечує цілісність управлінського процесу. Реалізація такої концепції потребує впровадження інтегрованої інформаційно-аналітичної системи, яка охоплює відповідні підсистеми аналізу (стратегічного, поточного, оперативного) і обліку (управлінського, фінансового, стратегічного).

Важливим компонентом стратегічного рівня управління є система контролінгу — спеціалізована інформаційна підсистема, що поєднує інструменти збору, обробки та аналітичного опрацювання управлінської інформації. Контролінг виконує функцію інформаційного забезпечення стратегічного прийняття рішень, дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів, оцінювати ефективність ресурсного забезпечення й оперативно вносити корективи у відповідь на зміну зовнішніх і внутрішніх умов. Отже, контролінг є не лише інструментом моніторингу, а й центральним елементом стратегічного управління сучасною організацією [41, с. 45].

Попри постійні зміни в ринковому середовищі, проблема вдосконалення системи управління підприємством стабільно залишається в центрі уваги як науковців, так і практиків. У сучасних умовах, коли зовнішні фактори є нестабільними й часто важкопрогнозованими, важливо формувати адаптивну управлінську модель, здатну забезпечити стійкість та конкурентоспроможність бізнесу. Це потребує створення своєрідного «імунітету» підприємства до зовнішніх викликів, що дозволяє не лише зберігати позиції, а й розвиватися.

У контексті змінного зовнішнього середовища визначальну роль у досягненні успіху відіграють управлінці, які вміло застосовують інструменти стратегічного, тактичного й оперативного менеджменту. Одним із першочергових завдань стає постановка чіткої, економічно обґрунтованої та досяжної стратегічної цілі, яка враховує реалії внутрішнього потенціалу підприємства та вимоги ринку. Конкурентоспроможність організації виступає

базовою умовою її стабільного функціонування та розвитку. Вона ґрунтується на таких ключових елементах:

- здатність точно і своєчасно ідентифікувати потреби та очікування споживачів
- ефективне виробництво продукції, що відповідає стандартам якості й ціновим критеріям клієнтів;
- впровадження дієвої маркетингової політики;
- оптимізація витратної частини;
- забезпечення технологічного лідерства в межах галузі через модернізацію виробничих і управлінських процесів.

Таким чином, у сучасних умовах розвиток системи управління є не просто актуальним, а стратегічно необхідним для забезпечення довгострокової конкурентної переваги [43, с. 188].

Здатність підприємства утримувати конкурентні позиції на ринку значною мірою залежить від його уміння оперативно адаптуватися до змін і приймати ефективні управлінські рішення на основі актуальної інформації [44, с. 107].

Сучасне управління організацією (підприємством) вимагає врахування складності виробничих, соціальних та економічних процесів. Менеджмент несе відповідальність за результати діяльності організації, а також за використання та обіг значних матеріальних, фінансових та трудових ресурсів.

Управління підприємством передбачає досягнення поставлених цілей шляхом налагодження ефективної взаємодії між колективами та окремими працівниками в процесі їх спільної господарсько-виробничої діяльності.

У широкому сенсі управління розглядається як цілеспрямований вплив керуючої сторони (суб'єкта) на керовану (об'єкт) з метою зміни її стану, поведінки або напрямку розвитку відповідно до змін зовнішнього чи внутрішнього середовища.

Цю систему можна уявити як інтеграцію двох взаємопов'язаних елементів: управлінської підсистеми, яка здійснює вплив, та виконавчої підсистеми, на яку цей вплив спрямований.

Структурна схема їхньої взаємодії подана на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Схема управлінських зв'язків у системі управління

Примітка. *Побудовано автором за [45]

Управлінські зв'язки в системі управління втілюються через організацію та реалізацію управлінського процесу. Цей процес відображає активну діяльність суб'єкта управління, яка спрямована на координацію зусиль персоналу задля досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей організації. Управлінський процес являє собою багаторівневу систему, що охоплює три ключові компоненти: зміст управлінської діяльності, механізм її організації та техніко-технологічні аспекти реалізації управлінських функцій. До складу цього процесу входять основні категорії, серед яких: керуюча та керована підсистеми, управлінські функції, методи менеджменту, прийняття рішень, комунікативні зв'язки та лідерство.

1) Керуюча та керована підсистеми — це структурні елементи управлінської системи, між якими встановлено функціональний взаємозв'язок. Керуюча підсистема (суб'єкт управління) формує та реалізує управлінські впливи, тоді як керована підсистема (об'єкт управління) реагує на них, забезпечуючи виконання управлінських завдань та досягнення організаційних цілей.

2) Функції менеджменту: Це ключові обов'язки менеджера, які включають (табл 3.1.)

Таблиця 3.1.

Функції менеджменту

Підхід	Поняття
Планування	Виступає як ключова функція менеджменту, що включає прогнозування, встановлення цілей, стратегій, політик та завдань для різних структур; це передбачає обміркований вибір рішень щодо роботи: як, ким і коли її виконувати.
Функція організації	Спрямована на створення систем керування та керованих систем, а також встановлення зв'язків і відносин між ними, забезпечуючи порядок в технічній, економічній, соціально-психологічній та правовій діяльності кожного суб'єкта господарювання.
Координація	Представляє собою процес, який спрямований на забезпечення збалансованого і гармонійного розвитку різних аспектів об'єкта за умови оптимальних витрат матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.
Контроль	Це система нагляду і перевірки відповідності діяльності підприємства встановленим стандартам та іншим нормам, виявлення відхилень від прийнятих рішень і встановлення причин їх невиконання.
Мотивація	Це процес стимулювання працівників до високопродуктивної діяльності з метою задоволення їх потреб і досягнення цілей організації. Ці функції допомагають менеджерам ефективно управляти ресурсами організації, координувати дії її членів і досягати поставлених цілей.

Примітка. *Побудовано автором

Кожна з цих функцій відіграє ключову роль і суттєво впливає на успішність діяльності організації.

3) Методи управління представляють собою різні інструменти і підходи, які керівники застосовують для досягнення поставлених цілей. До них належать стратегічне планування, SWOT-аналіз, управління проектами та інші методики, що допомагають оптимізувати робочі процеси та приймати зважені рішення.

4) Управлінські рішення — це складний процес вибору конкретних кроків, які сприяють ефективному виконанню завдань організації. Менеджери аналізують обставини, порівнюють можливі варіанти та ухвалюють рішення, що мають як стратегічне, так і оперативне значення.

5) Комунікації — це постійний процес обміну інформацією, ідеями та думками між учасниками управлінської діяльності. Вони сприяють

встановленню взаєморозуміння, підтримують співпрацю та є важливою складовою ефективного управління.

6) Керівництво — це здатність впливати на команду для досягнення спільних цілей. Цей процес включає в себе навички мотивації, побудови довірчих стосунків та конструктивного розв’язання конфліктів, що сприяє згуртованості колективу і підвищенню продуктивності [46].

Ці категорії взаємопов’язані і разом вони формують комплексний процес менеджменту. Кожна організація може мати свій унікальний підхід до кожної з цих категорій в залежності від її специфічних цілей та контексту. На (рис. 3.3.) наведено графічну модель процесу управління підприємством, в якій логічно взаємопов’язані перераховані категорії менеджменту.

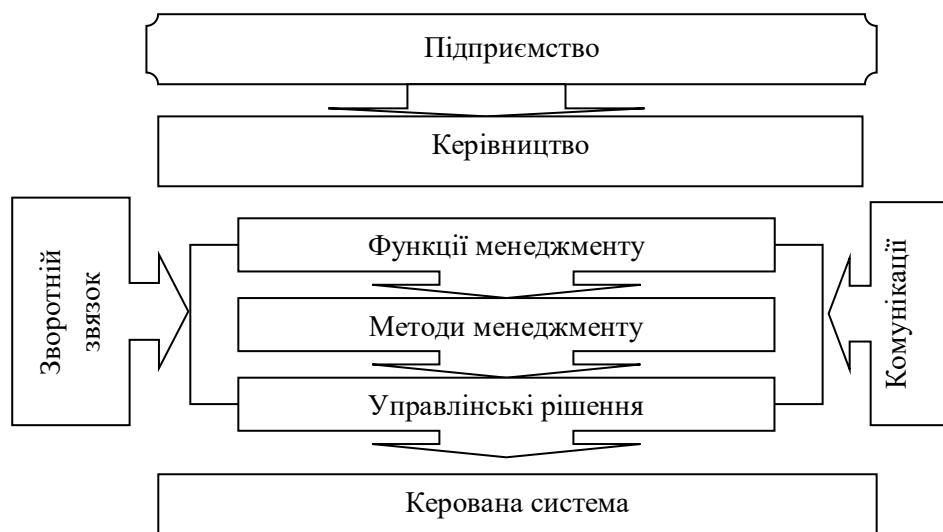


Рис. 3.3. Модель процесу менеджменту

Примітка. *Побудовано автором за [47]

Таким чином, управлінський процес полягає у цілеспрямованому впливі на окремі компоненти, що складають систему «організація». Цей процес має комплексний характер і охоплює технічні, економічні, соціальні, організаційні та інші аспекти, які здійснюються менеджерами на різних рівнях управління в певний час і в конкретному просторі, з урахуванням особливостей керованих об'єктів. Зрештою, саме цей процес визначає подальший розвиток організації, її стійкість, конкурентоспроможність, темпи росту та соціальну значущість. Сучасні компанії, орієнтовані на довгострокову перспективу, зобов'язані

підтримувати свою стратегічну стійкість і конкурентні переваги, що виявляється у здатності впроваджувати інноваційні продукти, послуги та процеси як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі [48, с. 50].

Сучасне виробництво представляє собою складну інтегровану систему, що об'єднує різні структурні елементи. Кожен підрозділ підприємства виступає як окрема ланка, а саме підприємство є важливою складовою частиною національної економіки, де створюються матеріальні цінності, формуються економічні взаємозв'язки і переплітаються інтереси окремих осіб, колективів та суспільства в цілому. Для забезпечення ефективного функціонування такої складної системи необхідно розробити раціональну та економічно обґрунтовану систему управління.

Ключові напрями удосконалення управлінської системи підприємства мають передбачати:

- адаптацію управлінської структури відповідно до мінливих умов зовнішнього економічного середовища;
- підвищення якості управлінських процесів шляхом розвитку систем планування, обліку та моніторингу основних показників діяльності;
- оптимізацію економічного використання виробничих ресурсів та запасів;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами, зокрема в частині покращення якості продукції.

Під час реформування управлінської структури важливо визначити оптимальну чисельність та склад керівного персоналу, а також необхідний рівень кваліфікації працівників виробничих відділів, враховуючи стандарти та реальні потреби підприємства. При цьому слід орієнтуватися на передовий досвід галузі [48, с. 78].

Щоб підприємство безперервно розвивалося, зростала його прибутковість і підвищувалася конкурентоспроможність, потрібно активно шукати нові методи вдосконалення процесів управління. Нижче наведено кілька напрямків для покращення системи менеджменту підприємства (у табл.3.2.)

Таблиця 3.2.

Шляхи вдосконалення системи менеджменту підприємства

Підхід	Поняття
Розробка	Формування комплексного плану удосконалення системи управління підприємством та всіх його складових, щоб забезпечити ефективність організаційних і технічних рішень, процесів прийняття рішень та покращення інформаційних потоків;
Впровадження	Застосування автоматизованого управління виробничим процесом підприємства;
Удосконалення	Представляє собою процес, удосконалення організаційних структур управління підприємством за допомогою сучасних форм (наприклад, програмно-цільові адаптивні та інші);
Поліпшення	Поліпшення інформаційної системи менеджменту з метою покращення якості інформації та можливостей її швидкого використання;
Використання	Використання комп'ютерної техніки та засобів автоматизації для покращення якості виробництва, технічного та економічного рівня;
Комунікація	Співпраця з іноземними партнерами в межах країни для покращення якості розвитку сучасної системи менеджменту на підприємстві;
Досвід	Використання світового досвіду

Примітка. *Побудовано автором

Покращення ефективності систем управління підприємством є ключовим і водночас складним завданням, що вимагає невідкладного вирішення.

Для цього необхідно застосувати всебічний і системний підхід, який враховує тісну взаємодію та взаємозалежність усіх складових управлінського процесу. Завдяки такому підходу компанії можуть значно підвищити результативність управлінських рішень і дій, спрямованих на зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку. Урахування різноманітних факторів, що впливають на оптимізацію системи управління, та їх комплексна реалізація дозволять досягти високих показників і підвищити стійкість організації в умовах складного та динамічного бізнес-середовища.

Бізнес-середовище перебуває в стані постійного розвитку, що супроводжується динамічними змінами як у кількісних, так і в якісних характеристиках зовнішніх та внутрішніх факторів. Усе це визначає багатовекторність і складність сучасного бізнес-середовища.

3.3. Етика бізнесу в умовах євроінтеграції

Євроінтеграційні процеси, які нині проходить Україна, є важливим та необхідним чинником для створення сприятливих умов відновлення та подальшого розвитку національної економіки.

Вони також відкривають нові можливості для підвищення рівня життя та формування сучасного світогляду українського суспільства відповідно до високих європейських стандартів.

Вступ України до Європейського Союзу є ключовим початковим кроком, що дає змогу розпочати реалізацію основних завдань і вимог щодо покращення економічної, політико-правової та соціальної сфер.

Незважаючи на те, що війна між Україною та Росією може сповільнювати цей процес, навіть поступове впровадження реформ допоможе Україні стати повноправним членом ЄС.

Враховуючи важливість євроінтеграції, першочерговим завданням є створення дієвого механізму для відновлення та розвитку торговельних зв'язків, що вимагає дотримання основних законодавчих норм, правил і традицій країн Євросоюзу.

Ці взаємовідносини будуються на принципах бізнес-етики та взаємоповаги.

Згідно вчень Статінової Н. П. та Радченко С. Г., етика бізнесу являє собою сукупність правил, норм, що регулюють відношення суб'єктів бізнесу [49].

Правила й норми бізнес-етики формуються в процесі роботи ділових людей як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі компаній. Основні принципи сучасної бізнес-етики закріплені в кодексі етики (або кодексі поведінки), який визначає основи та можливості для розвитку добросовісних і етичних ділових взаємин у суспільстві.

Застосування такого кодексу є позитивним явищем, адже він містить фундаментальні цінності та моральні норми, що заохочують і підтримують етичну поведінку учасників бізнес-процесів. Кожна організація, враховуючи

специфіку своєї діяльності, розробляє індивідуальний кодекс, який, як правило, сприяє підтриманню доброчесності та високих етичних стандартів у бізнес-відносинах (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Види європейських етичних кодексів

Примітка. *Побудовано автором

У рамках євроінтеграції особливу роль відіграє кодекс етики корпоративних взаємин, який регламентує основні ділові контакти підприємств як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні. Бізнес-етика в умовах інтеграції з Європейським Союзом спрямована на встановлення та регулювання взаємовідносин між партнерами, країнами, організаціями і спільнотами, враховуючи етичні, культурні, соціальні та підприємницькі цінності, а також норми і моральні принципи, характерні для кожної сторони.

Серед ключових завдань корпоративного етичного кодексу в контексті євроінтеграції варто виділити: чітке визначення місії, цінностей і основних принципів діяльності, а також усвідомлення ролі у сталому розвитку бізнес-відносин; встановлення норм етичної поведінки при роботі з учасниками бізнес-спільноти, партнерами, державними органами та громадськістю;

профілактика конфліктів і порушень; забезпечення прозорості діяльності на внутрішніх і зовнішніх ринках; збереження балансу інтересів працівників, партнерів, органів управління, держав і інших структур. Цей перелік завдань не є вичерпним, особливо враховуючи міжнародний характер співпраці в умовах євроінтеграції. Зазвичай такі кодекси враховують основні принципи Організації Об'єднаних Націй, які акцентують на необхідності відповідального ведення бізнесу, узгоджуючи діяльність з десятима принципами у сферах прав людини, трудових відносин, захисту довкілля та боротьби з корупцією [50, с. 14].

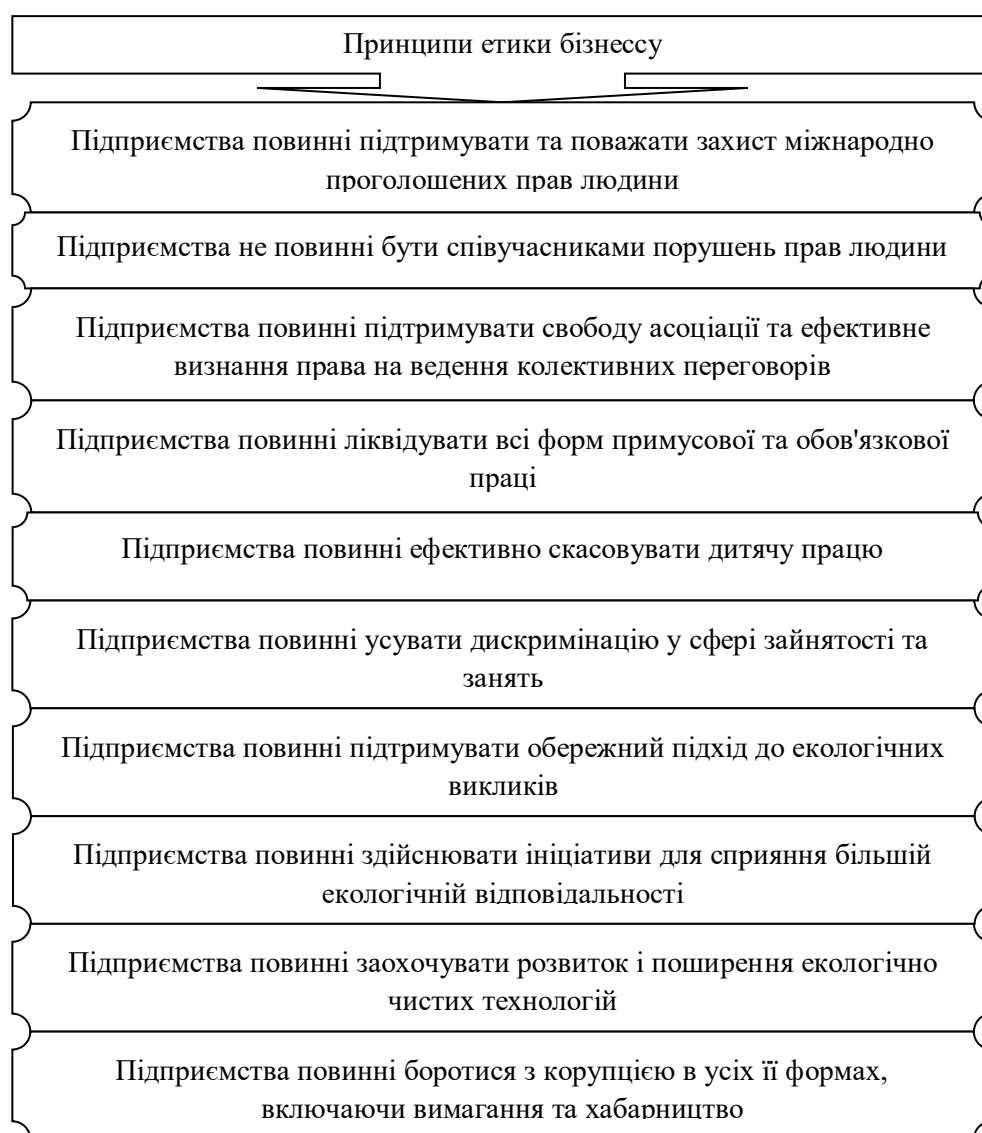


Рис. 3.5. Десять принципів етики бізнесу згідно Глобального договору ООН

Примітка. *Побудовано автором за [51]

Ці десять принципів прописані в Глобальному договорі ООН і засновані на Загальній декларації прав людини, Декларації Міжнародної організації праці основних принципів та прав у світі праці, Декларації Ріо-де-Жанейро щодо довкілля та розвитку і Конвенції Організації Об'єднаних Націй проти корупції (рис.3.5).

В цілому, якщо аналізувати комплексно основні принципи, які закладені в етичному кодексі бізнес-середовища, то можна їх охарактеризувати як:

- чесність і відповідальність ведення бізнесу;
- чесність і порядність ділових взаємозв'язків;
- додержання основних принципів культури бізнесу;
- дотримання і не порушення договірних взаємин;
- взаємна повага, довіра, розуміння партнера та відвертість;
- тактовність в плані врахування культурних, національних та релігійних особливостей бізнес-партнера;
- рівноправність у поняттях між конкуренцією та етикою;
- честь вище ніж прибуток.

Врахування основних завдань і принципів є надзвичайно важливим кроком, оскільки вони суттєво впливають на формування етичних ділових стосунків, що також залежать від впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Одним із ключових факторів у побудові ефективних бізнес-відносин у рамках євроінтеграції виступає культура. Подібно до етики, культура спирається на систему цінностей, переконань і поведінкових моделей індивідів у суспільстві. Вона формує особливості міжособистісного спілкування та комунікації, враховуючи такі складові, як мова, ціннісні орієнтири, релігійні традиції, методи комунікації та соціальні норми.

Мова є одним із основних інструментів передачі інформації, що дозволяє бізнес-партнерам ефективно обмінюватися важливими повідомленнями та зрозуміло передавати їх іншим учасникам процесу. Цінності та установки визначають ключові принципи поведінки партнерів і створюють сприятливі умови для ведення бізнесу. Релігійні особливості сприяють встановленню

особливого зв'язку як між представниками різних країн, так і всередині однієї держави, оскільки вони залежать від віри партнерів та їх традицій у веденні справ.

Щодо способів комунікації, їх вибір залежить безпосередньо від учасників ділових відносин. У бізнес-середовищі зазвичай використовують як вербальні, так і невербальні методи комунікації.

Поєднання цих способів допомагає створити більш міцні і довірчі зв'язки між партнерами. Водночас слід брати до уваги національне походження партнерів, адже в різних культурах певні жести або міміка можуть мати різне значення і сприйматися неоднаково.

Тому перед початком співпраці важливо ретельно вивчити культуру, традиції і поведінкові норми партнера, щоб упевнитися, що невербальні засоби комунікації будуть доречними і сприятимуть зміцненню ділових відносин.

Соціальна культура у бізнес-етиці відіграє особливу роль, оскільки вона визначає соціальні норми поведінки, виховання та прийняті у суспільстві моделі спілкування, а також описує міцність родинних і соціальних зв'язків. Так, деякі великі зарубіжні компанії чи організації в більшості випадків засновані на сімейному бізнесі, який дозволяє не тільки зберігати корпоративну культуру ведення бізнесу, а також можливості для ринкового зростання шляхом вкладання заощаджень в економічне зростання компанії.

Щоб підвищити ефективність роботи українських підприємств у контексті європейської інтеграції, важливо впровадити та застосовувати відповідну модель ділових взаємовідносин, яка враховувала б соціальну відповідальність і принципи бізнес-етики.

Сьогодні у світовій практиці існує кілька ключових моделей соціальної відповідальності, які слід брати до уваги [52]:

- глобальна, яка охоплює основні принципи етичної поведінки партнерів та добровільні ініціативи щодо впровадження покращених умов праці, врахуванні інтересів партнерів, екологізацію та розроблення проектів формування та розвитку громад на глобальному рівні;

– географічна модель, що заснована на поєднанні етичних правил, принципів і норм ведення бізнесу різних країн, з врахуванням впливу держави, місії і стратегії компанії та її можливостей.

Саме географічна модель поєднала в собі американський, європейський, британський та японський тип соціальної відповідальності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Характеристика типів моделей за географічною ознакою

Модель	Основний постулат	Характеристика
Американська	Вільний ринок	Акцент на вирішенні конкретних соціальних проблем, спрямованість на доброзичливість та благодійність, встановлення партнерських зв'язків з громадськими організаціями та місцевими владними структурами, а також впровадження соціально важливих ініціатив.
Європейська	Досягнення власних цілей при контролі державою	Посилений державний контроль, ретельне економічне обґрунтування заходів, спрямованих на соціальний розподіл і розвиток, а також значне податкове навантаження, що спрямовується у фінансування соціальних програм.
Британська	Свобода дій та врахування інтересів країни	Впровадження власних соціальних ініціатив, врахування потреб і інтересів партнерів, удосконалення робочих умов та розширення соціальних пільг, тісна взаємодія між внутрішніми та зовнішніми підрозділами підприємства й органами влади, а також державне регулювання соціально-трудових відносин.
Японська	Бізнес відповідає за все	Увага до культурних цінностей, традицій і звичаїв, дотримання високих морально-етичних стандартів, розгляд працівників як членів однієї великої родини, встановлення довготривалих трудових відносин, іноді у форматі «довічного працевлаштування», значний вплив держави та орієнтація на розвиток соціально-побутових ініціатив.

Примітка. *Побудовано автором за [53]

Кожна із запропонованих моделей має свої особливі риси, проте спільною їх метою є посилення соціальної відповідальності бізнесу, що сприяє економічному розвитку, створенню нових робочих місць, покращенню трудових умов, забезпеченню соціальних гарантій і захисту навколишнього середовища. З етичної позиції, бізнес у рамках цих моделей є основою для формування стійких соціально-економічних зв'язків між партнерами, працівниками та державою. Для України найбільш релевантною є європейська

модель, яка вимагає подальшої адаптації та удосконалення. Відсутність ефективного державного регулювання соціально відповідального бізнесу стримує українські компанії у підвищенні їхньої репутації на міжнародній арені. В Україні діє Концепція державної політики розвитку соціально відповідального бізнесу до 2030 року, затверджена Кабінетом Міністрів у 2020 році. Вона підкреслює, що рівень соціальної відповідальності багато в чому залежить від послідовної державної політики, яка визначає роль держави та її активність у цій сфері. Це також сприятиме активнішому залученню бізнесу до реалізації соціальних проєктів, що, у підсумку, покращить імідж країни і підтвердить її наміри впроваджувати міжнародні стандарти соціально відповідального ведення бізнесу відповідно до сучасних європейських і світових тенденцій, а також підтримувати принципи сталого розвитку й відповідальне ставлення до соціальних викликів і охорони довкілля [54].

У рамках євроінтеграції Україна має виконати низку ключових завдань, спрямованих на покращення умов ведення бізнесу шляхом впровадження соціально відповідальних норм, принципів і стандартів, а також забезпечення практичної реалізації заходів для підвищення соціального добробуту громадян. Основою етичних підходів повинні стати шість фундаментальних принципів Європейського Союзу: свобода, гідність, повага, демократія, рівність, верховенство права та дотримання прав людини. Бізнес-етика, як система, що регулює взаємодію учасників ринку, потребує уважного сприйняття цінностей усіх сторін. Імплементация етичних норм у ділову практику сприятиме розробці соціально орієнтованої моделі, що дозволить підвищити рівень соціальної відповідальності бізнесу, зміцнити його репутацію, врегулювати соціально-трудові відносини, стимулювати мотивацію працівників, посилити екологічні стандарти, а також збільшити інвестиційну привабливість підприємств України.

Цей процес також слугуватиме підґрунтям для створення етичного кодексу за європейським зразком, який відповідатиме сучасним міжнародним стандартам.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Упродовж останніх років питання бізнес-етики дедалі більше стають у центрі уваги науковців, керівників компаній та представників громадськості. Репутація та етична відповідальність набули вирішального значення у процесах укладання комерційних угод, вибору ділових партнерів, а також при прийнятті рішень регуляторними структурами. У жорстких умовах сучасного ринку моральні принципи багатьох підприємців, на жаль, виявляються менш стійкими, ніж у фахівців інших сфер. Водночас не можна ігнорувати той факт, що дії менеджерів, їхні моральні орієнтири та управлінські рішення здатні безпосередньо впливати не лише на долю конкретного підприємства, а й на благополуччя численних людей, пов'язаних з його діяльністю. Управлінська етика — це сукупність моральних принципів, норм та цінностей, якими керуються менеджери у своїй професійній діяльності. Вона визначає допустимі межі поведінки керівника у взаємодії з підлеглими, партнерами, клієнтами, власниками бізнесу та суспільством загалом. Управлінська етика охоплює питання відповідальності, справедливості, чесності, поваги до прав людини, дотримання корпоративних і правових норм.

На підставі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки та пропозиції.

1. Професійна культура менеджера являє собою самостійну підсистему загальнолюдської культури, яка поєднує особливості професійної діяльності з морально-етичними якостями особистості. Вона проявляється не лише в межах робочого середовища, а й у повсякденній поведінці фахівця, відображаючи його цінності, відповідальність, стиль спілкування та загальний рівень культури як професіонала і як людини.

2. Ефективне управління етичними ризиками передбачає комплексний підхід, побудований на чітко сформованих стратегіях і дієвих методах. Ключову роль у цьому процесі відіграє формування етичної культури всередині організації, а також активна позиція керівництва, яке має бути прикладом

моральної поведінки та дотримання етичних стандартів у повсякденній діяльності підприємства.

3. Етичне управління являє собою динамічний і безперервний процес, який вимагає адаптації до постійних змін як у внутрішньому середовищі компанії, так і в зовнішньому. Для досягнення ефективності важливо враховувати особливості галузі, ринкову ситуацію, інтереси зацікавлених сторін, а також культурні й моральні цінності. Впровадження етичних норм у діяльність організації забезпечує низку переваг: зміцнення ділової репутації, підвищення довіри та відданості клієнтів і партнерів, зростання продуктивності та прибутків, а також зниження ризиків, пов'язаних із юридичними, нормативними та іміджевими проблемами.

4. У ТОВ «Торговий Дім Аванта» дотримання чинного законодавства та етичних норм є невід'ємною частиною професійної відповідальності кожного співробітника. Працівники повинні чітко розуміти юридичні вимоги й внутрішні правила, що стосуються їхніх посадових обов'язків, а у разі виявлення порушень — оперативно інформувати керівництво. Підтримка позитивного іміджу компанії є не лише професійним завданням, а й свідомим вибором кожного члена команди.

5. Запровадження та дотримання етичних норм у діяльності організації формує міцний імідж, створює позитивне перше враження та закладає основу для формування корпоративної культури. Етична поведінка в бізнесі не лише підвищує довіру до компанії, а й сприяє стійкості в періоди кризи, завдяки наявності ефективних комунікаційних механізмів і чітко визначених альтернатив дій. Успішне досягнення фінансово-економічних цілей значною мірою залежить від здатності компанії гармонійно поєднувати комерційні інтереси з моральними стандартами. Адже бізнес, як складова частина соціуму, не може існувати у відриві від загальноприйнятих етичних норм, особливо в умовах ринкової економіки.

6. Етичне лідерство є вирішальним елементом у створенні сталих конкурентних переваг для торговельних підприємств. Організації, які свідомо

вбудовують моральні цінності та етичні стандарти в управлінські практики, здатні не лише ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища, а й забезпечити стабільне зростання. Дотримання етичних засад формує атмосферу взаємної поваги всередині колективу, підсилює командну єдність і водночас сприяє формуванню довіри з боку клієнтів. Усе це створює підґрунтя для сталого розвитку, зміцнення репутації компанії та збереження її позицій на конкурентному ринку.

7. З метою підвищення результативності управлінських рішень і формування здорового корпоративного середовища важливо системно впроваджувати освітні ініціативи для керівного складу. Зокрема, доцільним є організація постійних тренінгів, семінарів та програм професійного розвитку, які дозволять удосконалити управлінські навички й етичні компетенції.

8. Підвищення результативності системи управління підприємством є однією з найважливіших стратегічних цілей, реалізація якої потребує глибокого аналізу та оперативних дій. Для досягнення цієї мети необхідно впроваджувати комплексний підхід, що враховує взаємозв'язок між усіма елементами управлінського механізму — від організаційної структури до корпоративної культури.

9. У процесі євроінтеграції Україна зобов'язана реалізувати низку пріоритетних завдань, спрямованих на вдосконалення бізнес-середовища шляхом інтеграції соціально відповідальних принципів, норм і стандартів. Особливу увагу необхідно приділити практичному втіленню заходів, спрямованих на поліпшення рівня життя населення та зміцнення соціального добробуту. Етична основа таких змін має ґрунтуватися на шести базових цінностях, закріплених у фундаменті Європейського Союзу: свободі, гідності, повазі, демократії, рівності, дотриманні прав людини та верховенстві права.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Поліцейська деонтологія: навчальний посібник / за заг. ред. В.Я. Марковського. Львів: ЛьвДУВС, 2020. 316 с.
2. Романовський О. Ділова етика. Харків: НТУ «ХП», 2006. 364 с.
3. Дудкевич Н. Єщенко М. Етична компетентність менеджерів та її значення у професійній діяльності. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2018. № 3(13) С.129-137
4. Герасименко О.О., Демченко А.С. Компетентності сучасних менеджерів: дефініція, дизайн моделі, Інструментарій удосконалення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-101>
5. Сидоренко С. В. Методологічні засади аналізу етики бізнесу. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009. № 39. С. 91–106.
6. Герет Т. Етика бізнесу. Монографія: Томас С. Герет Річард Дж. Клонскі: Пер. з англ. Остап Вітаманюк: 2-е вид. Київ: Основи, 1999. 44 с.
7. Вотович Т. Ділова етика: як покращити етичну свідомість у компанії. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2010 № 1. С. 5–9.
8. Когут М. М., Стеців І. І., Содома Р. І., Професійна етика в маркетингу та етикет сучасного бізнесу Як запорука економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 68. URL DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-75>
9. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Шкробот М. В. Сучасні концепції управління організаціями: навч. посібник для здобув. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 278 с.
10. Серьогін С. М., Антонова О. В. Хожило І. І. Культура й етика в публічному адмініструванні: наук. розробка. Київ : НАДУ, 2010. 40 с.
11. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Шкробот М. В. Сучасні концепції управління організаціями: навч. посібник для здобув. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 278 с.

12. Whitton H. Implementing effective ethics standards in government and the civil service. *Transparency International*. 2001. 12 p.
13. Штиршов О. М. Етична модель управління: концептуальний підхід. *Державне будівництво*. 2024. № 1 (35). С. 281–289 DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-21>
14. Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління: монографія. Тернопіль: Вид-во АСТОН, 2007. 400 с.
15. Доброчесність та етика в публічній сфері. ООН. Відень 2021. URL: https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J_Integrity_and_Ethics_Module_13_final_UKR.pdf (дата звернення 15.05.2025)
16. Іванченкова Л. В., Козак, К. Б., Долинська О. О. Значення ділової етики в забезпеченні ефективності фінансово-економічної діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2022. № 13. С. 85–91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.10>
17. Рихліцька О.Д. До питання корпоративної етики в сучасній організації. *Гуманітарний часопис*. 2011. № 1. С. 89-97
18. Етика ділового спілкування: за редакцією Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
19. Лозинський О.М., Заяць О.М. Управління комунікаційним процесом на підприємстві. *Specialized and multidisciplinary scientific researches*. Volume 1 December 11, 2020 Amsterdam, The Netherland. С. 133–137.
20. Етика ділових відносин: навчальний посібник. Лесько О.Й., Прищак М.Д., Залюбівська О.Б. та ін.. Вінниця: ВНТУ, 2011. 309 с.
21. Бабчинська О.І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539> (дата звернення: 15.04.2025).

22. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посібник. Київ Знання, 2005. 442 с.
23. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*. 2006. 17(6), P. 595–616. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
24. Винославська О., Кононець М. Відмітні особливості етичного лідерства в діяльності організації. *Вісник Львівського університету*. 2021. Вип. 35. С. 16–23 DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2021.35.2>
25. Ahmed M.N. The Essence of Ethical Leadership and Its Influence in Achieving Employees' Job Satisfaction. *Business Ethics and Leadership*. 2018. № 2 (3). P. 53–56.
26. Mendonca M., Kanungo R. Ethical Leadership. Maidenhead; New York : McGraw-Hill/Open University Press, 2007. 156 p.
27. Chase, E. Thiel, Bagdasarov, Zh., Harkrider, L., Johnson, J. F., & Mumford, M. D. Leader ethical decision-making in organizations: Strategies for sensemaking. *Journal of Business Ethics*, 2012. 107(1), P. 49–64. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1299-1>
28. Кононець М. Психологія професійної моральності підприємців: теорія та сучасна практика : монографія. Київ : Омега-Л, 2013. 166 с.
29. Brown M. E., Treviño L. K. Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*. 2006. Vol. 17. P. 595–616. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
30. AhaSlides Pte Ltd. 7 популярних прикладів етичного лідерства Оновлення 2025 року URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/ethical-leadership-examples> (дата звернення 15.05.2025)
31. Chaxel, Anne-Sophie (2024). Barbie, Patagonia, Starbucks: Why Modern Marketing is Mostly about Creating Value for Customers and Society. www.hec.edu. Retrieved from <https://www.hec.edu/en/executive-education/news/barbie-patagonia-starbucks-why-modern-marketing-mostly-about-creating-value-customers-and-society> (дата звернення 15.05.2025)

32. AhaSlides Pte Ltd. 7 популярних прикладів етичного лідерства
Оновлення 2025 року URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/ethical-leadership-examples> (дата звернення 15.05.2025)

33. Каховська О. В. Роль етичного лідерства у забезпеченні конкурентних переваг торговельного підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 15. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-10>

34. Corporate Culture. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>. (дата звернення 15.04.2025)

35. Пилипів В. Г., Волинець Н. В. Корпоративна культура як психологічний чинник успішного розвитку закладів ресторанного бізнесу. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*. 2017. № 13. С. 63-66.

36. Шефер Б. Шлях до фінансової свободи. Ваш перший мільйон за сім років / пер. з англ. Львів:Видавництво Старого Лева, 2018. 344 с.

37. Якубів Р. Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід. *Інноваційна економіка*. 2014. № 3 (52). С. 131–136.

38. Schreiter T. The Four Color Personalities For MLM: The Secret Language For Network Marketing. Fortune Network Publishing, 2014. 102 p.

39. Рон Дж. Вітаміни для розуму / пер. с англ. Н. Гринева. Київ: Колібри, 2004. 96 с.

40. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз*. 2015. Том 19. № 2. С. 13–19

41. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. Харків: НТУ «ХПИ». 2017. № 24(1246). С. 44–47.

42. Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 50–53.
43. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12. Частина 1. С. 187–190.
44. Лазарева Н. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 105–109.
45. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навчальний підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.
46. Селезнєва Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 38. URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/2020> (дата звернення 15.04.2025)
47. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
48. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ : Академвидав, 2017. 608 с.
49. Статінова Н. П., Радченко С. Г. Етика бізнесу: навчальний посібник. Київ: КНТЕУ, 2001. 280 с.
50. Доброчесність та етика в бізнесі. Освіта заради справедливості. Серія університетських модулів. Управління Організації Об'єднаних Націй з наркотиків і злочинності. 2021. С. 36. URL: https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J_Integrity_and_Ethics_Module_11_final_UKR.pdf (дата звернення 15.05.2025)
51. The Ten Principles Union Global Impact. URL: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (дата звернення 15.04.2025)

52. Кузьмін О. Є., Пирог О. В., Чернобай Л. І., Романишин С. Б., Вацик Н. О. Соціальна відповідальність: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. 328 с.
53. Зарічна О. В. Зеліч В. В. Етика бізнесу в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 44 (спецвипуск) С. 36-40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-44-6>
54. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text> (дата звернення 15.04.2025)
55. Тімченко О.Л, Правдюк М.В. Управління якістю та зростання бізнесу. *Успіхи і досягнення у науці* 2024. № 10 (10) С. 772-786 URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/18072/18129> DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-772-786](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-772-786)
56. Могильний, О. Патика Н. Інноваційні інструменти щодо сприяння оновленню поколінь в аграрному секторі України та Євросоюзу. *Аграрна економіка*. 2025.18 (1-2), С. 9-20
57. Балановська Т., Гавриш О., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № (31). С. 97- 106.
58. Гавриш О. М, Драмарецька К. П. Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2022. Том 13. № 3. С. 18–28.