ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Яготинський інститут

Кафедра економіки, фінансів та менеджменту

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри_____
к.е.н. Грицай Віктор Григорович
«____»_____2025р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

«Етика управлінської діяльності в організації»

(на прикладі АТ "Приват Банк")

Виконала:
студентка групи
ТУяг-08-21-Б1УБ (4.6здс)
Освітньої програми Менеджмент
Дзюба Яна Вадимівна
Керівник: к.е.н. Корнійчук В.П.
Рецензент: _____
(ПІБ, підпис)

2025

ЗМІСТ

ВСТУП……3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕТИКИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ
1.1. Сутність поняття управлінської етики та її роль у сучасному менеджменті……6
1.2. Нормативно-правові та моральні засади етичного управління…….14
1.3. Етична культура організації як фактор ефективності управління……18
Висновок до розділу 1……...22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЕТИКИ УПРАВЛІННЯ В АТ «ПриватБанк»
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «ПриватБанк»……24
2.2. Дослідження етичних принципів та корпоративної культури банку……28
2.3. Оцінка ефективності етичного управління в банку. Аналіз внутрішніх регламентів……31
Висновок до розділу 2……..……....34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АТ «ПриватБанк»
3.1. Проблеми та виклики у сфері управлінської етики……36
3.2. Напрями вдосконалення етичного управління……44
3.3. Практичні рекомендації щодо підвищення рівня етики управління…....49
Висновки до розділу 3……...52
ВИСНОВКИ……..54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……....59

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, посиленням конкуренції, інтеграцією до світового фінансового простору та зростанням вимог до прозорості й соціальної відповідальності бізнесу. За таких умов особливого значення набуває проблема етики управління діяльністю в організації як важливої складової ефективного менеджменту та формування довіри до інституцій. Управлінські рішення сьогодні оцінюються не лише з позиції економічної доцільності, а й з точки зору їх відповідності моральним нормам, принципам справедливості, доброчесності, відкритості та відповідальності перед суспільством. Особливої актуальності ця проблематика набуває у фінансово-банківській сфері, де рівень довіри клієнтів безпосередньо залежить від етичності управлінських практик, дотримання стандартів корпоративної поведінки та прозорості діяльності.

У контексті реформування банківської системи України та підвищення вимог до корпоративного управління значну увагу привертає діяльність ПриватБанк як одного з провідних банків держави. Масштаби його функціонування, значна клієнтська база, впровадження інноваційних технологій та активна соціальна позиція роблять його показовим прикладом для дослідження особливостей формування та реалізації етики управління в сучасній організації. Етичні стандарти у банківській сфері визначають не лише внутрішній клімат у колективі, але й рівень фінансової стабільності, репутацію установи, її конкурентоспроможність на національному та міжнародному ринках. Саме тому дослідження етики управління діяльністю в організації на прикладі банківської установи є своєчасним та суспільно значущим.

Проблематика управлінської етики знайшла відображення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, які розглядали питання ділової етики, корпоративної культури, соціальної відповідальності бізнесу, морального

лідерства та етичних аспектів прийняття управлінських рішень. У наукових дослідженнях розкрито сутність поняття управлінської етики, визначено її принципи, функції та механізми реалізації в системі менеджменту. Водночас, незважаючи на значний доробок учених, низка аспектів залишається недостатньо дослідженою, зокрема питання практичного впровадження етичних стандартів у діяльність конкретних організацій, оцінювання ефективності етичного управління та його впливу на результати функціонування установ фінансового сектору. Потребує подальшого осмислення також проблема формування етичної культури управління в умовах цифровізації банківських послуг та зростання репутаційних ризиків.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування сутності етики управління діяльністю в організації та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі діяльності ПриватБанк. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань: розкрити теоретичні засади управлінської етики та визначити її місце в системі сучасного менеджменту; охарактеризувати основні принципи та механізми формування етичної культури організації; здійснити аналіз системи етичного управління в банківській установі; оцінити ефективність впроваджених етичних стандартів; визначити проблемні аспекти та обґрунтувати напрями їх удосконалення.

Об’єктом дослідження є процес управління діяльністю організації в умовах сучасного економічного середовища. Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти формування і реалізації етики управління в банківській установі, зокрема механізми забезпечення дотримання етичних норм, принципів корпоративної культури та стандартів професійної поведінки.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. У роботі використано методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних підходів до розуміння управлінської етики; системний підхід для розгляду етики управління як цілісного елементу

організаційної структури; порівняльний метод для зіставлення теоретичних положень і практичних аспектів їх реалізації; метод узагальнення для формулювання висновків і рекомендацій. Під час аналізу діяльності банківської установи застосовано методи вивчення документів, аналізу внутрішніх регламентів, а також елементи якісного аналізу управлінських практик.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання сформульованих висновків і рекомендацій для вдосконалення системи етичного управління в банківських установах, зокрема у діяльності ПриватБанк. Запропоновані підходи можуть бути застосовані для підвищення рівня корпоративної культури, зміцнення довіри клієнтів, удосконалення внутрішніх процедур контролю та формування позитивного іміджу організації. Окремі положення роботи можуть бути використані у навчальному процесі під час викладання дисциплін з менеджменту, ділової етики та корпоративного управління, а також у практичній діяльності керівників і фахівців, відповідальних за формування етичної політики підприємства.

Таким чином, обрана тема є актуальною з наукової та практичної точок зору, відповідає сучасним потребам розвитку управлінської науки та спрямована на підвищення ефективності функціонування організацій шляхом впровадження принципів етичного управління.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕТИКИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність поняття управлінської етики та її роль у сучасному менеджмент

Етика як філософська наука про мораль є однією з найдавніших форм теоретичного осмислення людської поведінки та суспільних відносин. Вона досліджує природу моральних цінностей, норм, принципів і ідеалів, що регулюють взаємодію людей у різних сферах життєдіяльності. У класичному розумінні етика визначається як система знань про добро і зло, справедливість, обов'язок, честь, гідність та відповідальність, які формують моральні орієнтири особистості. У сучасних умовах етика дедалі більше набуває практичного спрямування, трансформуючись у професійну, ділову, управлінську, корпоративну та інші різновиди, що відображають специфіку конкретних видів діяльності. Як наукова дисципліна етика досліджує мораль, норми поведінки та систему моральних принципів, характерних для певного суспільства чи професійної спільноти. Її основними завданнями є осмислення та аналіз моральних цінностей, розкриття їх змісту, формування критичного ставлення до них, а також розроблення власних концептуальних підходів до розуміння моральності [5].

Robert P. George визначав етику як систематичне прагнення осмислити індивідуальний і суспільний моральний досвід з метою встановлення норм, які мають регулювати поведінку людини, формування цінностей, яких слід дотримуватися, та розвитку рис характеру, необхідних для повноцінного життя. У процесі аналізу й оцінювання різних моделей поведінки, умовного розмежування на «етичне» та «неетичне» відбувається становлення ширшого світогляду особистості та пошук її власних моральних орієнтирів. Засвоєння й практичне впровадження етичних норм сприяє не лише саморозвитку, а й підвищенню загального рівня культури суспільства, його цивілізаційної зрілості та усвідомленню значущості моральних засад у житті людини.

Мораль виникла задовго до появи сучасних соціальних інститутів, що регламентують суспільне життя. Вона сформувалася разом із становленням людської спільноти та стала своєрідним орієнтиром поведінки [27]. Її можна розглядати як внутрішній моральний компас, який відображає переконання, наміри й мотиви особистості крізь призму набутого досвіду. З накопиченням життєвого досвіду цей «компас» стає точнішим і глибшим. Перші моральні уявлення закладаються ще в дитинстві, проте вони зазнають постійних змін і розвитку впродовж усього життя відповідно до нових потреб та обставин.

Оскільки мораль є невід'ємною складовою людської природи, вона проявляється не тільки в повсякденній взаємодії, а й у професійній діяльності. Професійна мораль відображає специфіку моральної свідомості, характер взаємин і поведінкові стандарти, зумовлені особливостями певної професії. Із розвитком професійної діяльності виникла потреба у чіткій систематизації та формалізації моральних норм, що й сприяло становленню професійної етики.

Професійна етика має подвійний зміст. З одного боку, це система норм і правил, які регламентують поведінку фахівців під час виконання ними службових обов'язків. З іншого — це наукова галузь, що досліджує та обґрунтовує ці норми. Важливою проблемою є співвідношення професійної етики із загальнолюдською мораллю. Їх можна розглядати як співвідношення частини й цілого: універсальна мораль виступає фундаментом, а професійна етика — її конкретизованим виявом у певній сфері діяльності. Підміна загальнолюдських моральних принципів професійними є неприпустимою, адже мораль має універсальний характер, а професійні системи є лише її окремими проявами. У випадку конфлікту між загальнолюдськими цінностями та нормами професійної етики пріоритет повинен надаватися саме універсальним моральним засадам.

Професійна етика охоплює широкий спектр сфер діяльності: медичну (зокрема деонтологічну), юридичну, бізнес-етику, етику публічної служби,

наукову, педагогічну та інші. Кожна з них має власну специфіку, однак усі ґрунтуються на загальнолюдських моральних принципах.

Варто підкреслити, що в межах професійної етики закріплюються не випадкові норми, а свідомо розроблені та інституціоналізовані правила, орієнтовані на практичне застосування в професійному середовищі. Перехід від інтуїтивних уявлень про моральність до інституційного оформлення професійної етики свідчить про еволюцію від спонтанної поведінки до передбачуваної, структурованої та регламентованої діяльності, що відповідає вимогам професійної спільноти.

Відмінність між мораллю та професійною етикою полягає в тому, що остання є систематизованою й деталізованою сукупністю норм, адаптованих до конкретної професійної сфери. Вона ґрунтується на взаємопов'язаних цінностях, принципах і правилах, які визначають стандарти поведінки в межах професійного середовища. Професійна етика враховує особливості фахового простору, специфіку професійних колективів, характер міжособистісних відносин, підвищені моральні вимоги та складність дотримання етичних стандартів у певних сферах діяльності[5].

Особливої ваги ці аспекти набувають у діяльності банкывських працывників, які посідають особливе місце в суспільстві, адже на них покладено відповідальність за реалізацію функцій державного управління та забезпечення суспільних інтересів.

Розвиток ринкових відносин, глобалізаційні процеси та ускладнення організаційних структур спричинили необхідність формування ділової етики як особливого напряму прикладної етики. Ділова етика охоплює систему моральних норм і стандартів поведінки, що регулюють взаємовідносини між суб'єктами господарювання, партнерами, працівниками та клієнтами. Вона передбачає дотримання принципів чесності, відкритості, добросовісної конкуренції, відповідальності за прийняті рішення та поваги до інтересів інших сторін. У сучасних умовах ділова етика виступає не лише моральною категорією, але й важливим чинником економічної ефективності, оскільки

формує довіру до організації, забезпечує стабільність ділових зв'язків і сприяє зміцненню її репутації.

Особливого значення набуває управлінська етика як складова ділової етики, що безпосередньо пов'язана з процесом прийняття управлінських рішень та організацією діяльності колективу. Управлінська етика визначається як система моральних принципів, норм і правил поведінки, які регулюють діяльність керівника та інших суб'єктів управління в процесі реалізації функцій планування, організації, мотивації та контролю. Вона охоплює як особистісні якості управлінця, так і інституційні механізми забезпечення моральної відповідальності в організації.

У сучасному менеджменті етика управління розглядається як невід'ємний елемент ефективного корпоративного управління. Корпоративне управління передбачає систему відносин між власниками, наглядовими органами, менеджментом і заінтересованими сторонами, спрямовану на забезпечення прозорості, підзвітності та довгострокової стійкості організації. У цьому контексті управлінська етика виконує регулятивну функцію, сприяючи формуванню довіри між усіма учасниками корпоративних відносин. Вона визначає межі допустимої поведінки, запобігає зловживанням владою, конфліктам інтересів та корупційним проявам, забезпечує баланс економічних і соціальних інтересів [17].

З огляду на це, управлінська етика виступає інтегративною категорією, що поєднує моральні цінності особистості керівника з нормативними вимогами організації та суспільства. Її сутність полягає у забезпеченні моральної обґрунтованості управлінських рішень, гармонізації відносин у колективі та формуванні позитивного соціально-психологічного клімату. Етичний вимір управління проявляється у стилі керівництва, способах комунікації, підходах до розв'язання конфліктів, системі мотивації та оцінювання персоналу.

Управлінська етика має складну структуру, що включає когнітивний, нормативний і поведінковий компоненти. Когнітивний компонент

відображає знання керівника про моральні норми та принципи професійної діяльності. Нормативний компонент пов’язаний із внутрішнім прийняттям етичних стандартів та готовністю діяти відповідно до них. Поведінковий компонент проявляється у конкретних управлінських рішеннях і вчинках, що відповідають моральним вимогам. Лише за умови гармонійного поєднання цих складових можливе формування високого рівня етичної культури управління.

У сучасній теорії менеджменту дедалі більше уваги приділяється концепції етичного лідерства, яка передбачає, що керівник виступає не лише організатором виробничого процесу, але й моральним авторитетом для підлеглих. Етичне лідерство ґрунтується на принципах особистого прикладу, справедливості, поваги до гідності працівників, відкритості до діалогу та відповідальності за результати діяльності організації. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації персоналу, зменшенню рівня конфліктності та формуванню атмосфери довіри.

Важливим аспектом управлінської етики є відповідальність керівника за прийняті рішення. У процесі управління часто виникають ситуації морального вибору, коли необхідно знайти баланс між економічною вигодою та соціальною справедливістю. Етична компетентність управлінця передбачає здатність аналізувати наслідки своїх дій не лише з позиції короткострокових результатів, але й з урахуванням довгострокових соціальних і репутаційних ризиків. Таким чином, етика управління безпосередньо пов’язана з категорією відповідального менеджменту.

Одним із ключових принципів управлінської етики є принцип справедливості, що передбачає об’єктивність у розподілі ресурсів, оцінюванні результатів праці та застосуванні дисциплінарних заходів. Порушення цього принципу призводить до втрати довіри з боку працівників, зниження продуктивності праці та погіршення морального клімату в колективі. Іншим важливим принципом є принцип чесності, який вимагає від керівника правдивості, відкритості та відмови від маніпуляцій. Чесність є

основою формування позитивної репутації організації та зміцнення її позицій на ринку.

Не менш значущим є принцип поваги до особистості, що передбачає визнання гідності кожного працівника незалежно від його посади, віку, статі чи соціального статусу. Реалізація цього принципу виявляється у створенні рівних можливостей для професійного розвитку, недопущенні дискримінації та підтримці конструктивної комунікації. У межах управлінської етики важливу роль відіграє також принцип конфіденційності, особливо в умовах інформаційного суспільства, коли збереження комерційної та персональної інформації є необхідною умовою стабільності організації. Вплив організаційної культури на формування етичної поведінки працівників можна простежити через низку ключових механізмів [20].

По-перше, йдеться про формування системи етичних цінностей. Організаційна культура, що утверджує чесність, відкритість, справедливість і відповідальність як базові принципи діяльності, сприяє становленню високих моральних орієнтирів у службовців. У такому середовищі етична поведінка сприймається не як формальна вимога, а як невід'ємний складник професійної ролі та службової ідентичності.

По-друге, вагомим є вплив внутрішніх норм і очікувань. Саме організаційна культура задає стандарти поведінки, яких очікують від персоналу. Якщо в установі усталено дотримання етичних принципів, працівники відчувають моральну та професійну відповідальність перед колективом і керівництвом, що стимулює їх діяти доброчесно. Натомість толерування неетичних практик формує атмосферу байдужості до норм та підвищує ризик недоброчесної поведінки.

По-третє, особливу роль відіграє лідерство. Керівники визначають загальний тон організаційної культури та безпосередньо впливають на моральний клімат у колективі. Демонструючи власним прикладом відданість етичним стандартам, підтримуючи принципи справедливості й нетерпимість до порушень, вони формують позитивні зразки для підлеглих. Водночас

нехтування етичними нормами з боку керівництва здатне спричинити поширення корупційних практик та інших негативних явищ.

Сформована на етичних засадах організаційна культура сприяє розвитку у службовців таких якостей, як відповідальність — усвідомлення наслідків власних рішень і готовність відповідати за них; чесність — відмова від обману та зловживань; справедливість — забезпечення рівного ставлення до всіх; прозорість — відкритість і підзвітність у діях; відданість службовим обов'язкам — сумлінне виконання професійних функцій і служіння суспільству.

Натомість слабка або деформована організаційна культура може зумовити низку негативних проявів: поширення корупції як форми зловживання службовим становищем; упередженість під час ухвалення рішень; уникнення відповідальності; закритість і приховування інформації; формування цинічного ставлення до державних інституцій та зниження рівня суспільної довіри.

Важливим інструментом регулювання етичної поведінки публічних службовців виступають етичні кодекси. Вони покликані встановлювати стандарти професійної поведінки та визначати межі допустимих дій. Як зазначає Н. Г. Сорокіна, моральний кодекс є сукупністю норм, обов'язкових для виконання представниками певної професійної групи, і виконує функцію впорядкування їхньої діяльності. Отже, етичні кодекси виконують регулятивну та орієнтаційну функції у професійному середовищі.

Разом із тим результативність етичних кодексів безпосередньо залежить від характеру організаційної культури. У колективі, де утверджені етичні цінності, положення кодексу сприймаються як логічне продовження внутрішніх переконань працівників. У такому випадку вони стають реальним орієнтиром поведінки, а не лише формальним документом. Натомість за відсутності належної етичної основи кодекс може залишатися декларативним актом, вимоги якого ігноруються або формально виконуються без внутрішнього прийняття.

Ефективне впровадження етичних кодексів потребує створення сприятливої етичної культури в організації. Це передбачає не тільки розроблення якісних нормативних документів, а й системну роботу з формування ціннісних орієнтацій, проведення навчальних програм і тренінгів, запровадження механізмів зворотного зв'язку та відповідальності за порушення.

Отже, організаційна культура є визначальним чинником формування етичної поведінки публічних службовців. Вона задає систему цінностей, норм і переконань, що регулюють професійну діяльність та взаємодію з громадянами. Сильна етична культура сприяє підвищенню рівня доброчесності й професіоналізму, тоді як її відсутність або деформація створює передумови для зловживань і втрати довіри. Саме тому формування етичної культури має розглядатися як стратегічний напрям забезпечення ефективності та доброчесності публічної служби.

Суттєвою характеристикою управлінської етики є її інституціоналізація у формі корпоративних кодексів, стандартів поведінки та внутрішніх регламентів. Формалізація етичних норм сприяє їх систематизації та забезпечує однаковість застосування в різних структурних підрозділах організації. Водночас наявність кодексу етики не гарантує автоматичного дотримання моральних принципів. Вирішальне значення має реальна практика управління та особистий приклад керівництва [12] .

Управлінська етика також пов'язана з формуванням корпоративної культури, яка відображає систему цінностей, традицій і норм поведінки, прийнятих в організації. Етичні засади корпоративної культури визначають характер внутрішніх і зовнішніх комунікацій, впливають на імідж організації та її конкурентоспроможність. Позитивна етична культура сприяє підвищенню лояльності персоналу, зміцненню командної взаємодії та розвитку інноваційного потенціалу.

У сучасному менеджменті етика управління розглядається як стратегічний ресурс організації. Вона забезпечує довгострокову стабільність, формує

репутаційний капітал та сприяє адаптації до змін зовнішнього середовища. Організації, що приділяють належну увагу етичним аспектам діяльності, демонструють вищий рівень соціальної відповідальності та мають більше можливостей для сталого розвитку. Таким чином, управлінська етика є не лише моральною вимогою, але й необхідною умовою ефективного функціонування організації в умовах сучасної економіки.

Отже, теоретичний аналіз дозволяє зробити висновок, що управлінська етика становить важливу складову системи сучасного менеджменту. Вона поєднує моральні цінності та професійні стандарти, визначає характер управлінських рішень і впливає на результати діяльності організації. Її роль полягає у забезпеченні гармонійного поєднання економічних інтересів із соціальною відповідальністю, формуванні довіри та створенні умов для сталого розвитку.

1.2. Нормативно-правові та моральні засади етичного управління

Нормативно-правові та моральні засади етичного управління становлять фундамент функціонування сучасної організації в умовах ринкової економіки та глобалізації. У сучасному суспільстві управлінська діяльність регулюється не лише внутрішніми переконаннями керівників чи традиціями колективу, а й розгалуженою системою правових норм, міжнародних стандартів, професійних кодексів і принципів соціальної відповідальності. Саме поєднання правового регулювання та моральних імперативів формує комплексну основу етичного управління, спрямованого на забезпечення прозорості, доброчесності, справедливості та підзвітності організації перед суспільством.

Міжнародні стандарти корпоративної етики відіграють важливу роль у гармонізації підходів до управління на глобальному рівні. Вони визначають універсальні принципи, яких мають дотримуватися компанії незалежно від

країни їх функціонування. Значний вплив на формування сучасної системи корпоративного управління здійснили рекомендації Організація економічного співробітництва та розвитку, зокрема Принципи корпоративного управління, що містять вимоги щодо захисту прав акціонерів, забезпечення прозорості діяльності компаній, відповідальності ради директорів та розкриття інформації. Ці принципи сприяють формуванню єдиних підходів до управління та підвищенню довіри інвесторів[18].

Важливим орієнтиром у сфері соціально відповідального управління є Глобальний договір Організація Об'єднаних Націй, який містить десять принципів у сферах прав людини, трудових відносин, охорони довкілля та боротьби з корупцією. Участь компаній у таких міжнародних ініціативах свідчить про їх прагнення дотримуватися високих етичних стандартів та інтегрувати принципи сталого розвитку у власну діяльність. Важливим нормативним орієнтиром є також міжнародний стандарт ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності», який визначає основні напрями реалізації соціально відповідальної політики організації та акцентує увагу на взаємодії із заінтересованими сторонами.

Міжнародні стандарти корпоративної етики охоплюють питання запобігання конфліктам інтересів, протидії корупції, забезпечення гендерної рівності, дотримання прав працівників і захисту навколишнього середовища. Їх імплементація у національне законодавство та внутрішні регламенти компаній сприяє підвищенню рівня правової культури та формуванню відповідального менеджменту. Для країн із перехідною економікою, зокрема України, адаптація міжнародних стандартів є важливим кроком на шляху до інтеграції у світову економічну систему.

На національному рівні нормативно-правові засади етичного управління визначаються Конституцією, законами, підзаконними актами, що регулюють господарську діяльність, корпоративне управління, запобігання корупції, захист прав споживачів та працівників. Правове поле створює мінімальні

обов’язкові стандарти поведінки, недотримання яких тягне юридичну відповідальність. Проте етичне управління виходить за межі формального дотримання закону, передбачаючи добровільне прийняття більш високих моральних стандартів.

Особливе місце серед моральних засад етичного управління займають кодекси корпоративної поведінки. Вони є внутрішніми нормативними документами організації, що фіксують систему цінностей, принципів та правил поведінки для керівництва і працівників. Кодекс корпоративної етики визначає стандарти взаємодії з клієнтами, партнерами, конкурентами, державними органами, а також регулює питання конфіденційності, уникнення конфлікту інтересів, подарунків і представницьких витрат, дотримання антикорупційних норм[17] .

Кодекси корпоративної поведінки виконують низку важливих функцій. По-перше, вони мають регулятивну функцію, встановлюючи чіткі орієнтири для прийняття управлінських рішень. По-друге, вони виконують превентивну функцію, запобігаючи можливим порушенням етичних норм. По-третє, кодекси мають комунікативну функцію, оскільки демонструють зовнішнім стейкхолдерам готовність компанії діяти прозоро та відповідально. Наявність та ефективна реалізація кодексу корпоративної поведінки сприяє зміцненню ділової репутації організації та формуванню довгострокових партнерських відносин.

Водночас ефективність кодексу залежить від реального механізму його впровадження. Формальне існування документа без системи контролю та відповідальності не забезпечує належного рівня етичної культури. Важливою складовою є створення внутрішніх каналів повідомлення про порушення, проведення регулярних тренінгів з етики, формування комплаєнс-підрозділів, що здійснюють моніторинг дотримання встановлених норм. Значну роль відіграє особистий приклад керівництва, адже саме поведінка топ-менеджменту визначає реальну практику застосування етичних стандартів.

Невід'ємним елементом нормативно-моральних засад етичного управління є концепція соціальної відповідальності бізнесу. Вона передбачає добровільне зобов'язання компанії враховувати вплив своєї діяльності на суспільство та д овкілля, виходячи за межі отримання прибутку. Соціальна відповідальність охоплює економічну, правову, етичну та філантропічну складові, формуючи комплексну модель взаємодії бізнесу із суспільством.

Економічна складова соціальної відповідальності полягає у забезпеченні ефективної діяльності підприємства, створенні робочих місць, сплаті податків та формуванні стабільного фінансового результату. Правова складова передбачає суворе дотримання законодавства. Етична складова полягає у добровільному прийнятті стандартів поведінки, що перевищують мінімальні правові вимоги. Філантропічна складова охоплює участь компанії у благодійних проєктах, підтримку освітніх, культурних і соціальних ініціатив.

У сучасних умовах соціальна відповідальність бізнесу розглядається як стратегічний інструмент забезпечення сталого розвитку. Компанії, які впроваджують принципи відповідального управління, отримують конкурентні переваги, зміцнюють свою репутацію та підвищують рівень довіри з боку споживачів і партнерів. Особливого значення набуває інтеграція принципів сталого розвитку у корпоративну стратегію, що передбачає баланс між економічними, соціальними та екологічними інтересами.

Моральні засади етичного управління ґрунтуються на універсальних цінностях, таких як чесність, справедливість, відповідальність, повага до людської гідності та прозорість. Вони формують основу довіри в організації та визначають характер взаємовідносин між усіма учасниками управлінського процесу. Етичні норми забезпечують стабільність і передбачуваність управлінських рішень, сприяють зниженню ризиків конфліктів і зловживань[17].

Таким чином, нормативно-правові та моральні засади етичного управління утворюють цілісну систему регуляторів, що визначають межі та напрями діяльності сучасної організації. Міжнародні стандарти корпоративної етики формують універсальні орієнтири для бізнесу, кодекси корпоративної поведінки конкретизують ці принципи на рівні окремої компанії, а соціальна відповідальність бізнесу забезпечує інтеграцію економічних інтересів із суспільними потребами. Їх узгоджене функціонування створює передумови для формування високого рівня управлінської культури та забезпечення сталого розвитку організації в умовах глобалізованої економіки.

1.3. Етична культура організації як фактор ефективності управління

Етична культура організації є важливим чинником забезпечення ефективності управління в сучасних умовах розвитку соціально-економічних систем. Вона формує внутрішній моральний простір організації, визначає характер взаємодії між її працівниками, стиль керівництва, способи прийняття управлінських рішень та особливості зовнішніх комунікацій. У науковому дискурсі етична культура розглядається як сукупність цінностей, норм, принципів і стандартів поведінки, які поділяються членами колективу та реалізуються у щоденній професійній діяльності. Її значення полягає не лише у підтриманні дисципліни чи регламентації поведінки, а передусім у створенні атмосфери довіри, відповідальності та взаємоповаги, що безпосередньо впливає на результативність управління.

Етична культура організації тісно пов’язана з поняттям корпоративної культури, яка охоплює систему спільних переконань, традицій, символів, норм і моделей поведінки, що склалися в процесі функціонування колективу. Корпоративна культура визначає специфіку організації, її внутрішній

мікроклімат, стиль комунікації та ставлення до праці. Етична складова корпоративної культури відображає моральні орієнтири, на яких ґрунтується діяльність організації, та визначає межі допустимої поведінки як для керівників, так і для працівників [36].

У структурі корпоративної культури етичний компонент виконує регулятивну функцію, спрямовану на узгодження індивідуальних і колективних інтересів. Він забезпечує формування єдиної системи цінностей, що сприяє згуртованості колективу та зниженню рівня внутрішніх конфліктів. За наявності чітко сформульованих моральних принципів працівники отримують орієнтири для прийняття рішень у складних або нестандартних ситуаціях, що підвищує передбачуваність їх поведінки та сприяє стабільності організації.

Корпоративна культура з вираженою етичною складовою передбачає дотримання принципів справедливості, відкритості, відповідальності, партнерства та поваги до людської гідності. У межах такої культури управлінські рішення приймаються з урахуванням не лише економічних показників, але й соціальних наслідків. Етична культура стимулює розвиток внутрішньої комунікації, заохочує ініціативність працівників, сприяє формуванню атмосфери співробітництва та взаємної підтримки. Вона виступає своєрідним «моральним каркасом» організації, що забезпечує її стійкість у кризових умовах.

Важливою характеристикою етичної культури є її інтегративність. Вона охоплює всі рівні організаційної структури — від вищого керівництва до рядових працівників. Формування такої культури потребує системного підходу, що включає розробку кодексів етики, проведення навчальних заходів, створення механізмів внутрішнього контролю та зворотного зв’язку. Водночас вирішальне значення має не формальна наявність нормативних документів, а реальна відповідність поведінки керівництва задекларованим принципам [21].

Особливу роль у формуванні та підтриманні етичної культури відіграє лідерство. Керівник організації є носієм цінностей та моральних орієнтирів, які транслюються на весь колектив. Лідерство у сучасному розумінні передбачає не лише управлінську компетентність, а й високий рівень моральної зрілості, здатність до саморефлексії, відповідальності та етичного вибору. Моральний авторитет керівника формується на основі його особистих якостей, послідовності дій, справедливості у прийнятті рішень та відкритості у спілкуванні.

Моральний авторитет є важливим ресурсом управління, оскільки забезпечує добровільне визнання лідерства з боку працівників. На відміну від формальної влади, що ґрунтується на посадових повноваженнях, моральний авторитет базується на довірі та повазі. Керівник, який демонструє етичну поведінку, здатен формувати позитивний соціально-психологічний клімат, знижувати рівень конфліктності та підвищувати мотивацію персоналу. Його приклад виступає орієнтиром для працівників у питаннях дотримання професійних і моральних стандартів.

Етичне лідерство передбачає здатність керівника враховувати інтереси різних груп стейкхолдерів, приймати збалансовані рішення та нести відповідальність за їх наслідки. Такий підхід сприяє формуванню довгострокових відносин довіри як усередині організації, так і у взаємодії з зовнішнім середовищем. Водночас відсутність морального авторитету керівника може призвести до дестабілізації колективу, зниження продуктивності праці та втрати репутаційного капіталу.

Вплив етики на імідж і репутацію організації є одним із ключових аспектів її стратегічного розвитку. Імідж відображає сприйняття організації громадськістю, клієнтами, партнерами та іншими заінтересованими сторонами, тоді як репутація формується внаслідок тривалого досвіду взаємодії з нею. Етична поведінка керівництва та працівників безпосередньо впливає на формування позитивного образу організації, підвищує рівень довіри та зміцнює її позиції на ринку.

У сучасному інформаційному суспільстві репутаційні ризики набувають особливої ваги. Порушення етичних норм, випадки недобросовісної конкуренції, дискримінації чи корупційних дій можуть спричинити значні фінансові та іміджеві втрати. Натомість послідовне дотримання принципів прозорості, соціальної відповідальності та доброчесності сприяє формуванню стійкого позитивного іміджу та забезпечує конкурентні переваги.

Етична культура організації виступає основою її репутаційного капіталу. Вона визначає характер взаємодії з клієнтами, якість обслуговування, стиль комунікації та готовність до відкритого діалогу. Організації з високим рівнем етичної культури, як правило, мають більшу лояльність споживачів, стабільні партнерські зв’язки та сприятливий інвестиційний клімат. У довгостроковій перспективі це забезпечує підвищення економічної ефективності та стійкість до зовнішніх викликів[34].

Таким чином, етична культура організації є системоутворюючим чинником ефективного управління. Вона інтегрує моральні цінності у повсякденну діяльність, сприяє формуванню відповідального лідерства та позитивного соціально-психологічного клімату. Корпоративна культура з розвиненою етичною складовою створює умови для гармонійного розвитку колективу, зміцнює довіру та забезпечує стійкість організації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Лідерство, засноване на моральному авторитеті, підсилює вплив етичних принципів на управлінські процеси, а позитивний імідж і репутація виступають результатом послідовної реалізації цих принципів у практичній діяльності.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи було здійснено теоретичне обґрунтування сутності етичного управління як складової сучасної системи менеджменту організації. Узагальнення наукових підходів до визначення понять «етика управління», «корпоративна етика», «етична культура організації» дозволило дійти висновку, що етичне управління є не лише моральною категорією, а й стратегічним ресурсом забезпечення стабільного функціонування та розвитку організації в умовах конкурентного середовища.

Розгляд нормативно-правових і моральних засад етичного управління засвідчив, що формування корпоративної етики ґрунтується на поєднанні міжнародних стандартів, національного законодавства та внутрішніх регламентів підприємства. Міжнародні принципи відповідального ведення бізнесу, зокрема положення Організація Об'єднаних Націй, рекомендації Організація економічного співробітництва та розвитку, а також стандарти Міжнародна організація зі стандартизації, визначають універсальні вимоги до прозорості, підзвітності, доброчесності та соціальної відповідальності бізнесу. Вони створюють загальну рамку, в межах якої організації формують власні кодекси корпоративної поведінки та етичні стандарти.

Аналіз кодексів корпоративної поведінки показав, що вони виконують не лише регулятивну, а й виховну функцію, формуючи єдині моральні орієнтири для працівників та керівництва. Наявність чітко визначених норм професійної поведінки сприяє зменшенню конфліктів, підвищенню рівня довіри в колективі та забезпечує стабільність управлінських процесів. Водночас ефективність кодексів безпосередньо залежить від реального дотримання їх положень і підтримки з боку керівництва.

У межах розділу було обґрунтовано значення соціальної відповідальності бізнесу як практичного виміру етичного управління. Соціально відповідальна діяльність організації спрямована на узгодження економічних інтересів із потребами суспільства, що підвищує її репутаційний

капітал і конкурентоспроможність. Етика в управлінні розглядається як фактор довгострокової ефективності, оскільки вона сприяє формуванню стабільних партнерських відносин, зниженню ризиків та зміцненню іміджу організації.

Окрему увагу приділено етичній культурі організації як чиннику результативності управління. Доведено, що корпоративна культура, яка базується на принципах чесності, відкритості та взаємоповаги, створює сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі та підвищує мотивацію персоналу. Лідерство керівника, його моральний авторитет і особистий приклад виступають ключовими умовами формування етичного середовища в організації. Саме поведінка керівництва визначає реальну цінність проголошених етичних принципів.

Таким чином, результати першого розділу підтверджують, що етичне управління є комплексною системою норм, принципів і практик, яка забезпечує не лише моральну легітимність діяльності організації, а й її економічну ефективність. Теоретичні положення, розглянуті у розділі, створюють методологічну основу для подальшого аналізу особливостей реалізації етичних принципів у діяльності конкретної організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЕТИКИ УПРАВЛІННЯ В АТ «ПриватБанк»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «ПриватБанк» ПриватБанк

Організаційно-економічна характеристика банківської установи є важливим елементом комплексного аналізу її діяльності, оскільки дозволяє визначити передумови формування управлінської системи, оцінити особливості структури, напрями розвитку та місце на фінансовому ринку. У цьому контексті показовим є дослідження діяльності ПриватБанк як однієї з найбільших банківських установ України, що відіграє провідну роль у розвитку національної банківської системи та впровадженні інноваційних фінансових технологій.

Історія створення банку бере свій початок у 1992 році, коли в умовах становлення незалежної держави та формування ринкової економіки виникла потреба у створенні нових фінансових інституцій. У перші роки функціонування банк активно розвивав мережу регіональних відділень, нарощував клієнтську базу та впроваджував сучасні на той час банківські продукти. В умовах економічної нестабільності 1990-х років установа змогла зберегти фінансову стійкість і поступово посилити свої позиції на ринку банківських послуг[17].

Починаючи з 2000-х років, банк активно впроваджував інноваційні рішення, зокрема розвиток дистанційного банкінгу, електронних платіжних систем і розширення мережі банкоматів та терміналів самообслуговування. Саме інноваційна стратегія дозволила йому стати лідером у сфері роздрібного банкінгу та цифрових послуг. У 2016 році відбулася націоналізація банку, що стало важливою подією в історії його розвитку та всієї банківської системи України. Перехід у державну власність був зумовлений необхідністю забезпечення фінансової стабільності та захисту інтересів вкладників. Після цього розпочався етап реформування системи

управління, підвищення рівня прозорості та впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління.

У подальші роки банк зосередився на модернізації внутрішніх процесів, посиленні комплаєнс-контролю, удосконаленні системи управління ризиками та підвищенні якості обслуговування клієнтів. Значна увага приділялася розвитку цифрових сервісів, що дозволило банку зберегти лідерські позиції у сфері онлайн-банкінгу. У сучасних умовах діяльність банку спрямована на забезпечення стабільності фінансових показників, розширення спектра послуг та інтеграцію у міжнародний фінансовий простір.

Організаційна структура управління банку побудована за принципами корпоративного управління, що передбачають розмежування повноважень між органами управління та забезпечення прозорості прийняття рішень. Вищим органом управління є загальні збори акціонерів, функції яких у випадку державної власності реалізує уповноважений орган. Наглядова рада здійснює стратегічний контроль за діяльністю правління, визначає основні напрями розвитку та контролює ефективність управлінських рішень. Правління відповідає за поточне керівництво діяльністю банку, організацію операційної роботи та реалізацію затвердженої стратегії.

Структура банку має багаторівневий характер і включає центральний офіс, регіональні управління, філії та відділення. Така модель дозволяє забезпечити ефективне управління розгалуженою мережею та оперативно реагувати на потреби клієнтів у різних регіонах країни. Водночас значна частина операційних процесів централізована, що сприяє уніфікації стандартів обслуговування та підвищенню рівня контролю.

Важливою складовою організаційної структури є підрозділи з управління ризиками, внутрішнього аудиту та комплаєнсу. Їх діяльність спрямована на забезпечення відповідності операцій банку вимогам законодавства, міжнародним стандартам та внутрішнім регламентам. Система управління ризиками охоплює кредитні, ринкові, операційні та репутаційні ризики, що є особливо актуальним для великої фінансової

установи. Впровадження сучасних інформаційних систем дозволяє здійснювати моніторинг ризиків у режимі реального часу та забезпечувати стабільність функціонування банку.

Основні напрями діяльності банку охоплюють широкий спектр фінансових послуг для фізичних та юридичних осіб. У сфері роздрібного банкінгу банк надає послуги з відкриття та обслуговування поточних і депозитних рахунків, кредитування, емісії платіжних карток, здійснення грошових переказів та валютно-обмінних операцій. Значну роль відіграє розвиток цифрових сервісів, що забезпечують клієнтам можливість дистанційного управління фінансами через мобільні додатки та онлайн-платформи.

У корпоративному сегменті банк здійснює обслуговування підприємств різних форм власності, пропонуючи кредитування, розрахунково-касове обслуговування, торговельне фінансування, інвестиційні послуги та супровід зовнішньоекономічної діяльності. Окремим напрямом є співпраця з малим і середнім бізнесом, що передбачає розробку спеціалізованих продуктів та програм підтримки підприємництва.

Банк також активно працює на міжбанківському ринку, здійснюючи операції з цінними паперами, державними облігаціями та іншими фінансовими інструментами. Участь у фінансуванні державних програм і співпраця з міжнародними фінансовими організаціями сприяють зміцненню його позицій у банківському секторі. Важливою складовою діяльності є впровадження інноваційних технологій, що дозволяють оптимізувати операційні витрати та підвищити якість обслуговування.

Економічна характеристика банку визначається значним обсягом активів, широкою клієнтською базою та вагомою часткою на ринку банківських послуг. Фінансова стійкість забезпечується диверсифікацією джерел доходів, ефективною системою управління ризиками та дотриманням нормативів, установлених регулятором. У сучасних умовах особливу увагу

приділяється забезпеченню ліквідності та достатності капіталу, що є ключовими показниками стабільності банківської установи.

Важливою характеристикою діяльності банку є його соціальна спрямованість. Установа бере участь у реалізації державних соціальних програм, підтримує благодійні ініціативи та сприяє фінансовій інклюзії населення. Розвиток цифрових технологій дозволяє забезпечити доступ до банківських послуг навіть у віддалених регіонах, що має важливе соціально-економічне значення [17].

Таким чином, організаційно-економічна характеристика ПриватБанк свідчить про його вагому роль у національній фінансовій системі. Історія розвитку банку відображає етапи становлення банківського сектору України, а сучасна організаційна структура відповідає вимогам корпоративного управління та міжнародним стандартам. Широкий спектр напрямів діяльності, орієнтація на інновації та системний підхід до управління ризиками забезпечують його стабільність і конкурентоспроможність. Це створює підґрунтя для подальшого аналізу етичних аспектів управління та оцінювання їх впливу на ефективність функціонування банківської установи. Дослідження етичних принципів та корпоративної культури банківської установи є важливим етапом аналізу її управлінської системи, оскільки саме ці складові визначають якість внутрішніх процесів, рівень довіри клієнтів і загальну репутацію організації. У сучасних умовах банківська діяльність пов’язана з підвищеними вимогами до прозорості, відповідальності та дотримання норм професійної поведінки. Це зумовлює необхідність формування комплексної системи етичного регулювання, яка охоплює кодекс етики, корпоративні стандарти, комплаєнс-політику та механізми запобігання корупції. У цьому контексті показовим є досвід ПриватБанк як однієї з провідних фінансових установ України.

2.2. Дослідження етичних принципів та корпоративної культури банку

Кодекс етики банку виступає основним внутрішнім нормативним документом, що закріплює систему цінностей, принципів та стандартів поведінки для працівників і керівництва. Його призначення полягає у формуванні єдиного морального простору організації, який забезпечує узгодженість дій персоналу з місією та стратегічними цілями банку. Кодекс визначає фундаментальні принципи діяльності, серед яких — законність, доброчесність, професіоналізм, конфіденційність, повага до прав людини та недопущення дискримінації. Наявність чітко сформульованих норм сприяє мінімізації ризиків неетичної поведінки та створює передумови для формування позитивної корпоративної культури.

Корпоративні стандарти банку деталізують положення кодексу етики та регламентують конкретні аспекти професійної діяльності. Вони охоплюють питання ділової комунікації, зовнішнього вигляду працівників, взаємодії з клієнтами, порядку прийняття управлінських рішень, використання службової інформації та уникнення конфлікту інтересів. Такі стандарти забезпечують уніфікацію поведінкових моделей у різних структурних підрозділах та сприяють формуванню єдиної корпоративної ідентичності.

Важливою складовою етичної системи є принцип запобігання конфлікту інтересів, який передбачає недопущення ситуацій, коли особисті інтереси працівника можуть впливати на об’єктивність виконання службових обов’язків. У межах цього принципу працівники зобов’язані повідомляти про потенційні конфлікти та утримуватися від дій, що можуть поставити під сумнів їхню неупередженість. Такий підхід сприяє зміцненню довіри до банку як з боку клієнтів, так і з боку партнерів[25].

Суттєву роль у забезпеченні етичного управління відіграє політика коплаєнсу. Комплаєнс розглядається як система заходів, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності банку вимогам законодавства, внутрішніх регламентів та міжнародних стандартів. Функція комплаєнсу

включає ідентифікацію, оцінку та моніторинг ризиків невідповідності, а також розробку рекомендацій щодо їх мінімізації. У структурі банку створюються спеціалізовані підрозділи, відповідальні за впровадження та контроль виконання комплаєнс-політики.

Одним із ключових напрямів комплаєнсу є протидія корупції та фінансовим зловживанням. Антикорупційні механізми передбачають впровадження внутрішніх процедур перевірки, моніторинг операцій, обмеження щодо прийняття подарунків і представницьких витрат, а також обов'язкове декларування потенційних ризиків. У банку діють внутрішні канали повідомлення про порушення, що забезпечують можливість анонімного інформування про факти недоброчесної поведінки. Така система сприяє формуванню культури нетерпимості до корупції та забезпечує прозорість управлінських процесів.

Важливим аспектом антикорупційної політики є навчання персоналу. Проведення регулярних тренінгів, семінарів і тестувань дозволяє підвищити рівень обізнаності працівників щодо вимог законодавства та внутрішніх стандартів. Це сприяє формуванню відповідальної поведінки та запобігає порушенням, що можуть негативно вплинути на репутацію банку. Крім того, система внутрішнього аудиту здійснює контроль за ефективністю впровадження антикорупційних заходів і надає рекомендації щодо їх удосконалення.

Принципи взаємодії з клієнтами є важливим елементом корпоративної культури банку. Вони базуються на повазі до прав споживачів фінансових послуг, прозорості умов обслуговування, достовірності інформації та забезпеченні конфіденційності. У сучасному банківському середовищі особливого значення набуває захист персональних даних клієнтів та інформаційна безпека. Банк зобов'язується дотримуватися вимог законодавства у сфері захисту інформації та впроваджувати сучасні технологічні рішення для запобігання кіберзагрозам.

Взаємодія з клієнтами передбачає також оперативне реагування на звернення та скарги, забезпечення доступності інформації про продукти і послуги, а також недопущення нав’язування послуг без згоди споживача. Такий підхід формує атмосферу довіри та сприяє довгостроковим партнерським відносинам. Орієнтація на клієнта є стратегічним пріоритетом, що визначає конкурентні переваги банку на фінансовому ринку [27].

Не менш важливими є принципи взаємодії з персоналом. Корпоративна культура банку передбачає створення умов для професійного розвитку працівників, забезпечення рівних можливостей, недопущення дискримінації та підтримку здорового соціально-психологічного клімату. Політика управління персоналом ґрунтується на принципах справедливості, прозорості та об’єктивності оцінювання результатів праці. Система мотивації спрямована на стимулювання високої продуктивності та дотримання етичних стандартів.

Етичні принципи у сфері управління персоналом передбачають дотримання норм трудового законодавства, забезпечення безпечних умов праці та підтримку балансу між професійним і особистим життям працівників. Важливим елементом є розвиток внутрішньої комунікації, що сприяє формуванню атмосфери довіри та відкритості. Керівництво банку виступає носієм корпоративних цінностей і демонструє особистий приклад дотримання етичних норм.

Корпоративна культура банку характеризується орієнтацією на інноваційність, клієнтоцентричність і відповідальність. Вона формує позитивний імідж установи як надійного фінансового партнера, що дотримується високих стандартів професійної поведінки. Інтеграція етичних принципів у повсякденну діяльність сприяє зниженню репутаційних ризиків і підвищенню ефективності управління.

Таким чином, дослідження етичних принципів та корпоративної культури ПриватБанк свідчить про комплексний підхід до формування системи етичного управління. Кодекс етики та корпоративні стандарти визначають

моральні орієнтири діяльності, політика комплаєнсу та антикорупційні механізми забезпечують відповідність законодавству та міжнародним вимогам, а принципи взаємодії з клієнтами і персоналом формують основу довгострокової довіри. Сукупність цих елементів створює передумови для забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку банківської установи в умовах сучасного фінансового середовища.

2.3. Оцінка ефективності етичного управління в банку. Аналіз внутрішніх регламентів

Оцінка ефективності етичного управління в банківській установі є важливим етапом комплексного аналізу її діяльності, оскільки дозволяє визначити рівень відповідності задекларованих принципів реальній управлінській практиці. У сучасних умовах банківська діяльність пов’язана з підвищеними репутаційними ризиками, високими вимогами регуляторних органів та очікуваннями клієнтів щодо прозорості й доброчесності. Тому ефективність етичного управління виступає не лише моральною категорією, а й економічним чинником стабільності та конкурентоспроможності. У цьому контексті доцільним є аналіз системи етичного управління в ПриватБанк як прикладу великої системно важливої фінансової установи.

Одним із ключових інструментів оцінювання етичного управління є аналіз внутрішніх регламентів, які визначають порядок функціонування структурних підрозділів, процедури прийняття рішень, механізми контролю та відповідальності. Внутрішні нормативні документи банку, зокрема положення про органи управління, регламенти діяльності комітетів, політики з управління ризиками та комплаєнсу, формують нормативну основу для реалізації етичних принципів. Їх системність і чіткість забезпечують передбачуваність управлінських процесів та мінімізують можливості для зловживань.

Аналіз внутрішніх регламентів дозволяє визначити ступінь формалізації етичних норм та їх інтеграцію у систему корпоративного управління. Зокрема, важливе значення має наявність положень щодо запобігання конфлікту інтересів, процедур внутрішнього контролю, механізмів розгляду звернень і скарг, а також регламентів щодо захисту інформації. Високий рівень деталізації процедур свідчить про прагнення банку забезпечити прозорість діяльності та чіткий розподіл відповідальності між підрозділами [3].

Дотримання принципів прозорості та відповідальності є основоположною умовою ефективного етичного управління. Прозорість передбачає відкритість інформації про фінансовий стан банку, структуру управління, основні напрями діяльності та прийняті рішення. Регулярне оприлюднення фінансової звітності, звітів про корпоративне управління та інформації про ризики сприяє формуванню довіри з боку клієнтів, інвесторів і регуляторних органів. Водночас прозорість повинна поєднуватися із забезпеченням конфіденційності персональних даних та комерційної інформації.

Відповідальність як принцип етичного управління передбачає чітке визначення повноважень і обов’язків керівників, підзвітність органів управління та наявність механізмів контролю за їх діяльністю. У банку функціонує система внутрішнього аудиту та управління ризиками, яка здійснює перевірку відповідності операцій встановленим стандартам. Наявність незалежного підрозділу внутрішнього аудиту дозволяє своєчасно виявляти порушення та розробляти рекомендації щодо їх усунення.

Ефективність етичного управління значною мірою залежить від реальної практики застосування внутрішніх регламентів. Формальне існування політик і процедур не гарантує їх виконання, якщо відсутня культура дотримання правил та належний контроль. Тому важливою складовою є проведення внутрішніх навчань, тестування знань працівників, а також створення каналів зворотного зв’язку для повідомлення про можливі

порушення. Наявність механізмів захисту викривачів сприяє формуванню атмосфери довіри та відповідальності.

Одним із критеріїв оцінки ефективності етичного управління є рівень довіри клієнтів до банківської установи. Довіра формується на основі стабільності фінансових показників, якості обслуговування, відкритості інформації та репутації банку. Етичне управління сприяє зниженню ризику скандалів, пов'язаних із недобросовісною поведінкою чи порушенням прав споживачів, що безпосередньо впливає на збереження клієнтської бази та залучення нових клієнтів.

Важливим аспектом є вплив етичного управління на рівень лояльності клієнтів. У разі, коли клієнти впевнені у прозорості умов обслуговування, справедливості тарифної політики та оперативності реагування на звернення, формується довгострокове партнерство. Довіра, своєю чергою, зменшує чутливість клієнтів до короткострокових коливань на фінансовому ринку та підвищує їх готовність користуватися новими продуктами банку.

Крім зовнішнього виміру, етичне управління має значний внутрішній ефект. Воно впливає на рівень задоволеності персоналу, знижує плинність кадрів і сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату. Працівники, які відчувають справедливе ставлення та прозорість управлінських рішень, демонструють вищу продуктивність і лояльність до організації. Таким чином, ефективність етичного управління проявляється як у фінансових показниках, так і в соціальних результатах діяльності.

Суттєвим показником результативності є також рівень репутаційної стійкості банку в умовах кризових ситуацій. Наявність чітко вибудуваної системи етичного управління дозволяє оперативно реагувати на виклики, зберігати довіру клієнтів і партнерів та мінімізувати негативні наслідки інформаційних ризиків. Етичні стандарти виступають своєрідним запобіжником від управлінських помилок, що можуть мати довгострокові негативні наслідки.

Отже, оцінка ефективності етичного управління в ПриватБанк свідчить про важливість комплексного підходу до аналізу внутрішніх регламентів, рівня прозорості та відповідальності органів управління. Інтеграція етичних принципів у систему корпоративного управління забезпечує стабільність діяльності банку, зміцнює довіру клієнтів і сприяє формуванню позитивного іміджу. Етичне управління виступає стратегічним ресурсом, що визначає довгострокову конкурентоспроможність банківської установи в умовах динамічного фінансового середовища.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи здійснено комплексний аналіз практики реалізації етичного управління в діяльності ПриватБанк як одного з провідних банківських інститутів України. Проведене дослідження організаційно-економічної характеристики банку дозволило встановити, що його розвиток супроводжувався поступовим удосконаленням системи корпоративного управління, внутрішнього контролю та етичних стандартів діяльності.

Аналіз історії становлення та трансформації банку показав, що процеси модернізації управлінської системи, цифровізації послуг і посилення регуляторних вимог сприяли формуванню більш прозорої та структурованої моделі управління. Організаційна структура банку характеризується чітким розподілом функцій, наявністю системи внутрішнього аудиту, комплаєнсу та контролю ризиків, що створює передумови для впровадження принципів етичного управління на всіх рівнях.

Дослідження кодексу етики та корпоративних стандартів банку засвідчило, що в його діяльності закріплено принципи доброчесності, клієнтоорієнтованості, професіоналізму, конфіденційності та недопущення конфлікту інтересів. Наявність внутрішніх регламентів, процедур

повідомлення про порушення та механізмів антикорупційного контролю свідчить про системний підхід до забезпечення етичної поведінки працівників. Політика комплаєнсу спрямована на запобігання правопорушенням, фінансовим зловживанням і репутаційним ризикам.

У процесі оцінки ефективності етичного управління встановлено, що дотримання принципів прозорості та відповідальності позитивно впливає на рівень довіри клієнтів до банку. Прозорість фінансової звітності, відкритість комунікацій і чіткі стандарти взаємодії з клієнтами сприяють формуванню стабільного іміджу установи на ринку фінансових послуг. Етичне управління виступає чинником зміцнення конкурентних позицій банку та підвищення його соціальної легітимності.

Водночас аналіз внутрішніх регламентів дозволив виявити, що ефективність етичного управління залежить не лише від формальної наявності документів, а й від реального дотримання їх положень у повсякденній діяльності. Важливу роль відіграє постійне навчання персоналу, удосконалення системи внутрішнього контролю та підтримка корпоративних цінностей на практиці.

Отже, результати другого розділу підтверджують, що у діяльності ПриватБанку сформовано комплексну систему етичного управління, яка поєднує нормативне регулювання, корпоративні стандарти та механізми контролю. Етичні принципи виступають не лише декларативними положеннями, а й важливим інструментом забезпечення довіри клієнтів, стабільності функціонування та довгострокової ефективності банку.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АТ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Проблеми та виклики у сфері управлінської етики

Сучасний етап розвитку банківської системи України характеризується посиленням регуляторних вимог, зростанням конкуренції, цифровізацією фінансових послуг та підвищенням суспільних очікувань щодо прозорості діяльності фінансових установ. У цих умовах удосконалення системи етичного управління в діяльності ПриватБанк набуває стратегічного значення. Етична складова управління стає не лише елементом корпоративної культури, а й важливим інструментом мінімізації ризиків, забезпечення фінансової стабільності та зміцнення довіри клієнтів.

Разом із тим функціонування великого банківського інституту супроводжується низкою проблем і викликів у сфері управлінської етики, які зумовлені як специфікою банківської діяльності, так і загальними тенденціями розвитку фінансового ринку. До ключових із них належать етичні ризики, конфлікти інтересів, питання професійної відповідальності персоналу та керівництва, а також необхідність постійної адаптації внутрішніх регламентів до змін зовнішнього середовища

Банківська діяльність пов’язана з управлінням значними фінансовими ресурсами, обробкою конфіденційної інформації та прийняттям рішень, що можуть мати суттєві економічні й соціальні наслідки. У зв’язку з цим етичні ризики в банківській сфері мають комплексний характер і можуть проявлятися на різних рівнях управління.

Одним із ключових ризиків є недотримання принципів прозорості та доброчесності при здійсненні фінансових операцій. Недостатня відкритість інформації, маніпуляції з фінансовими показниками або приховування реальних ризиків здатні підірвати довіру клієнтів і партнерів. У великих фінансових установах, таких як ПриватБанк, особливе значення має

забезпечення повної відповідності внутрішніх процедур вимогам регулятора та міжнародним стандартам корпоративного управління [31].

Важливим аспектом є ризик порушення конфіденційності персональних даних клієнтів. В умовах цифровізації банківських послуг, розвитку онлайн-банкінгу та дистанційного обслуговування зростає ймовірність витоку інформації або її несанкціонованого використання. Етичне управління передбачає формування культури відповідального ставлення до інформації, суворе дотримання стандартів кібербезпеки та постійний моніторинг внутрішніх процедур.

Окрему групу становлять ризики, пов'язані з недобросовісними практиками продажу банківських продуктів. Надмірний тиск на персонал щодо виконання планових показників може спонукати окремих працівників до нав'язування клієнтам послуг без належного інформування про їх умови або можливі ризики. Подібні практики суперечать принципам клієнтоорієнтованості та можуть негативно вплинути на репутацію банку.
Крім того, у банківській сфері існують ризики, пов'язані з корупційними проявами, зловживанням службовим становищем, маніпулюванням результатами кредитного аналізу або прийняттям упереджених управлінських рішень. Для мінімізації таких загроз необхідне вдосконалення системи внутрішнього контролю, ефективна робота підрозділів комплаєнсу та формування атмосфери нетерпимості до будь-яких проявів недоброчесності.

Однією з найбільш поширених проблем у сфері управлінської етики є конфлікт інтересів, який виникає у ситуації, коли особисті інтереси працівника або керівника можуть впливати на об'єктивність виконання службових обов'язків. У банківській сфері такі ситуації є особливо чутливими, оскільки рішення щодо надання кредитів, інвестування чи вибору контрагентів мають значні фінансові наслідки [4].

Конфлікти інтересів можуть мати різні форми: від родинних чи ділових зв'язків із клієнтами до володіння частками у компаніях-контрагентах.

Небезпека полягає в тому, що навіть потенційний конфлікт інтересів може поставити під сумнів неупередженість прийнятих рішень та зашкодити репутації банку.

Для ефективного управління такими ситуаціями необхідно чітко регламентувати порядок їх виявлення та врегулювання. Важливою складовою є обов'язкове декларування можливих конфліктів інтересів, створення незалежних комісій з етики, а також забезпечення прозорості процедур прийняття управлінських рішень. Працівники мають бути поінформовані про відповідальність за приховування подібних фактів.

Особливої уваги потребують конфлікти інтересів на рівні вищого керівництва, оскільки їхні рішення визначають стратегічний розвиток установи. У цьому контексті удосконалення системи корпоративного управління, розмежування повноважень та посилення контролю з боку наглядових органів сприяють зниженню ризику прийняття упереджених рішень.

Формування культури відкритості та доброчесності в колективі є ключовою умовою запобігання конфліктам інтересів. Працівники повинні усвідомлювати, що повідомлення про потенційний конфлікт не є проявом слабкості, а навпаки — свідчить про високий рівень професійної відповідальності.

Професійна відповідальність працівників банку охоплює не лише виконання посадових обов'язків відповідно до нормативних вимог, а й дотримання моральних принципів у взаємодії з клієнтами, колегами та партнерами. У банківській діяльності помилки або недбалість можуть мати суттєві фінансові наслідки, тому високий рівень професіоналізму та етичної свідомості є обов'язковими складовими ефективного управління.

Однією з актуальних проблем є забезпечення балансу між досягненням економічних результатів і дотриманням етичних стандартів. Орієнтація виключно на фінансові показники без урахування моральних аспектів

діяльності може призвести до зниження якості обслуговування, втрати довіри клієнтів і зростання репутаційних ризиків.

Важливою умовою підвищення професійної відповідальності є систематичне навчання персоналу з питань етики, комплаєнсу та антикорупційної політики. Проведення тренінгів, семінарів, внутрішніх консультацій сприяє формуванню єдиного розуміння корпоративних цінностей та стандартів поведінки.

Крім того, необхідним є створення ефективної системи зворотного зв'язку, яка дозволяє працівникам повідомляти про порушення етичних норм без ризику негативних наслідків для себе. Наявність каналів анонімного інформування, захист викривачів та прозорість розгляду скарг підвищують довіру до системи управління.

Таким чином, аналіз проблем і викликів у сфері управлінської етики в АТ «ПриватБанк» свідчить про необхідність постійного вдосконалення механізмів внутрішнього контролю, розвитку корпоративної культури доброчесності та підвищення рівня професійної відповідальності персоналу. Ефективне реагування на етичні ризики, запобігання конфліктам інтересів і формування високих стандартів поведінки є важливими передумовами зміцнення довіри клієнтів, стабільності функціонування банку та забезпечення його довгострокового розвитку.

Етичне управління у банківській сфері набуває особливої актуальності в умовах цифровізації фінансових послуг, зростання конкуренції, підвищення вимог регуляторів та суспільства до прозорості діяльності фінансових установ. Для системно важливого банку, яким є АТ «ПриватБанк», питання управлінської етики мають стратегічне значення, оскільки від рівня довіри клієнтів, партнерів і держави безпосередньо залежить фінансова стійкість установи, її репутаційний капітал та конкурентні позиції на ринку.

АТ «ПриватБанк» є найбільшим державним банком України, що функціонує під контролем Національний банк України та відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності банківської системи країни. Після

націоналізації у2016 році банк пройшов етап глибокої трансформації, спрямованої на підвищення прозорості, впровадження сучасних стандартів корпоративного управління та комплаєнс-контролю. Водночас масштабність структури, значна кількість клієнтів та високий рівень цифровізації створюють нові етичні виклики, що потребують постійного вдосконалення системи управлінської етики.

1. Етичні ризики у банківській сфері

Банківська діяльність традиційно належить до сфер з підвищеним рівнем етичних ризиків. Це зумовлено оперуванням значними фінансовими ресурсами, конфіденційною інформацією, а також необхідністю прийняття рішень в умовах фінансової невизначеності та ризику [1]. До ключових етичних ризиків, характерних для АТ «ПриватБанк», можна віднести:

– конфлікти інтересів між працівниками та клієнтами;
– ризики зловживання службовим становищем;
– непрозорість прийняття управлінських рішень;
– недотримання стандартів обслуговування;
– порушення принципів доброчесності при взаємодії з контрагентами;
– ризики витоку персональних даних.

Конфлікт інтересів є однією з найбільш поширених проблем управлінської етики. Він виникає тоді, коли особисті інтереси працівника або керівника можуть впливати на об’єктивність службових рішень. У великій банківській установі це може проявлятися у наданні преференцій окремим клієнтам, афілійованим структурам або партнерам. Наявність ефективних механізмів декларування та врегулювання конфліктів інтересів є необхідною умовою підтримання довіри до банку.

Особливу увагу слід приділяти питанням захисту персональних даних клієнтів. У зв’язку з активним використанням дистанційних сервісів і мобільного банкінгу ризики несанкціонованого доступу до інформації зростають. Недостатній контроль за інформаційною безпекою може

призвести не лише до фінансових втрат, а й до суттєвого репутаційного удару.

2. Проблеми корпоративної культури та етичної поведінки персоналу

Ефективність системи етичного управління значною мірою залежить від рівня сформованості корпоративної культури. У масштабній структурі, якою є АТ «ПриватБанк», із великою кількістю відділень та працівників, складно забезпечити однакове розуміння та практичне дотримання етичних стандартів на всіх рівнях. Однією з проблем може бути формалізація етичних норм без їх реального впровадження у повсякденну практику. Наявність кодексу етики або внутрішніх регламентів не гарантує їх ефективного застосування. Якщо працівники сприймають етичні вимоги як формальність, це знижує результативність управлінської політики в цій сфері.

Іншою проблемою є різний рівень етичної компетентності керівників середньої ланки. Саме вони безпосередньо формують мікроклімат у підрозділах, впливають на стиль спілкування, вирішення конфліктів, розподіл обов'язків. Недостатній рівень управлінської культури може призводити до авторитарного стилю керівництва, прихованої дискримінації, морального тиску або неетичного ставлення до підлеглих.

Крім того, значне навантаження на працівників банківської сфери, високі показники планів продажів та конкуренція між відділеннями можуть провокувати ризики неетичної поведінки. Наприклад, нав'язування клієнтам додаткових послуг без належного інформування або маніпулятивні методи стимулювання продажів негативно впливають на імідж банку та довгострокові відносини з клієнтами.

3. Виклики цифровізації та дистанційного обслуговування

АТ «ПриватБанк» є одним із лідерів цифрової трансформації фінансового сектору України. Впровадження інноваційних сервісів, розвиток мобільних застосунків і онлайн-банкінгу створюють нові можливості для клієнтів, але водночас породжують нові етичні виклики.

По-перше, автоматизація прийняття рішень (зокрема кредитних) може призводити до виникнення ризиків алгоритмічної упередженості. Якщо алгоритми побудовані на неповних або викривлених даних, це може впливати на справедливість оцінки клієнтів. Таким чином, важливим є забезпечення прозорості принципів роботи автоматизованих систем.

По-друге, активне використання персоналізованих пропозицій потребує особливої уваги до етичних аспектів обробки великих масивів даних. Баланс між комерційною ефективністю та повагою до приватності клієнтів має бути чітко врегульований внутрішніми стандартами.

По-третє, дистанційний формат обслуговування знижує рівень особистої взаємодії між працівником і клієнтом, що може впливати на якість комунікації та рівень довіри. Відсутність безпосереднього контакту потребує формування нових стандартів цифрової етики та сервісної культури.

4. Репутаційні ризики та суспільна відповідальність

Для державного банку особливої ваги набувають питання соціальної відповідальності та публічної підзвітності. АТ «ПриватБанк» перебуває у фокусі уваги громадськості, медіа та міжнародних партнерів. Будь-які порушення етичних норм можуть швидко набувати широкого резонансу.

Репутаційні ризики можуть виникати як унаслідок індивідуальних порушень працівників, так і через недосконалість внутрішніх процедур контролю. У сучасних умовах інформація поширюється миттєво через соціальні мережі та цифрові платформи, що підвищує вимоги до оперативності реагування на кризові ситуації.

Водночас банк має враховувати принципи ESG (екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності), які стають важливим критерієм оцінки фінансових установ міжнародними партнерами та інвесторами. Недостатній рівень інтеграції цих принципів у систему корпоративного управління може обмежувати можливості співпраці з міжнародними фінансовими інституціями.

5. Регуляторні вимоги та комплаєнс-контроль

Система етичного управління у банку функціонує в умовах жорсткого регуляторного середовища. Вимоги Національний банк України щодо прозорості структури власності, внутрішнього контролю, управління ризиками та запобігання відмиванню коштів формують нормативну основу діяльності банку.

Однак формальне дотримання регуляторних вимог не завжди гарантує високий рівень етичної культури. Проблемою може бути надмірна бюрократизація процедур, що знижує гнучкість управління та створює додаткове навантаження на персонал. У таких умовах важливо забезпечити баланс між контролем і довірою, між регламентованістю та професійною автономією працівників.

Крім того, система внутрішнього аудиту та комплаєнс-служба повинні не лише виявляти порушення, а й формувати превентивну культуру доброчесності. Відсутність ефективних механізмів зворотного зв’язку та захисту викривачів може стримувати працівників від повідомлення про неетичні практики.

6. Психологічні та соціальні аспекти управлінської етики

Суттєвим викликом є забезпечення етичного клімату в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Підвищений рівень стресу, невизначеність, зміна організаційних процесів можуть впливати на морально-психологічний стан працівників. У таких умовах керівництво повинно демонструвати приклад відповідального та етичного лідерства [10].

Етичне лідерство передбачає відкритість, прозорість, повагу до співробітників, справедливість у прийнятті кадрових рішень. Якщо керівники не дотримуються задекларованих цінностей, це призводить до зниження довіри всередині колективу та формування подвійних стандартів поведінки.

Важливо також враховувати соціальну роль банку як фінансової інституції, що обслуговує мільйони громадян. Прийняття рішень щодо кредитування, реструктуризації заборгованості або тарифної політики має

ґрунтуватися не лише на економічній доцільності, а й на принципах соціальної справедливості.

Таким чином, система управлінської етики в АТ «ПриватБанк» функціонує в умовах складного поєднання внутрішніх та зовнішніх чинників. До основних проблем і викликів можна віднести:

– наявність конфліктів інтересів та ризиків зловживань;

– формалізацію етичних норм без належного практичного впровадження;

– нерівномірний рівень етичної компетентності керівників;

– виклики цифровізації та захисту даних;

– репутаційні ризики;

– необхідність поєднання регуляторних вимог із формуванням культури доброчесності;

– вплив соціально-економічної нестабільності на моральний клімат колективу.

Виявлені проблеми свідчать про потребу системного вдосконалення механізмів етичного управління, інтеграції принципів доброчесності у стратегічне планування та підвищення ролі етичного лідерства на всіх рівнях управління. Саме ці напрями стануть предметом подальшого аналізу та розробки практичних рекомендацій у наступному підрозділі дипломної роботи.

3.2. Напрями вдосконалення етичного управління

Удосконалення системи етичного управління в АТ «ПриватБанк» повинно мати комплексний, системний і стратегічно орієнтований характер. З огляду на масштаб діяльності банку, його системну важливість для економіки України та перебування у державній власності, етичні стандарти управління мають відповідати найкращим міжнародним практикам корпоративного врядування. Особливого значення це набуває в умовах

цифрової трансформації, високої конкуренції у фінансовому секторі та посилених вимог з боку регулятора — Національний банк України. Вдосконалення етичного управління доцільно здійснювати за трьома взаємопов'язаними напрямами: підвищення етичної компетентності персоналу, модернізація механізмів внутрішнього контролю та формування етичного лідерства.

Першочерговим напрямом є розробка та впровадження системних програм підвищення етичної компетентності працівників. Етична компетентність у банківській сфері передбачає не лише знання нормативних вимог і внутрішніх регламентів, а й сформованість моральних орієнтирів, здатність приймати відповідальні рішення в умовах конфлікту інтересів, дотримуватися принципів доброчесності у взаємодії з клієнтами та колегами. В умовах великої організаційної структури важливо забезпечити єдність розуміння корпоративних цінностей та стандартів поведінки на всіх рівнях управління.

З цією метою доцільно розробити багаторівневу програму етичного навчання, яка включатиме обов'язкові модулі для нових працівників, періодичне підвищення кваліфікації для персоналу та спеціалізовані тренінги для керівників різних рівнів. Навчання має охоплювати питання врегулювання конфліктів інтересів, запобігання корупційним проявам, захисту персональних даних, етичної комунікації з клієнтами, дотримання принципів недискримінації та рівних можливостей. Особливої уваги потребує розгляд практичних кейсів, що моделюють реальні ситуації, з якими можуть стикатися працівники банку. Такий підхід сприятиме формуванню навичок етичного аналізу та розвитку моральної відповідальності.

Важливим елементом програми має стати інтеграція етичних критеріїв у систему оцінювання персоналу. Доцільно включити показники дотримання етичних стандартів до щорічної оцінки результативності працівників, що стимулюватиме їхню відповідальну поведінку. У цьому контексті етика

перестає бути декларативною нормою і стає складовою професійної компетентності. Крім того, варто впровадити внутрішні комунікаційні кампанії, спрямовані на популяризацію корпоративних цінностей, що дозволить підтримувати постійний фокус уваги на питаннях доброчесності [33].

Окремої уваги потребує формування культури відкритого обговорення етичних дилем. Працівники повинні мати можливість отримувати консультації щодо складних ситуацій без страху покарання чи негативних наслідків. Для цього доцільно створити або посилити функцію етичного радника чи відповідного підрозділу, який надаватиме роз'яснення та рекомендації щодо застосування норм корпоративної етики у конкретних випадках. Такий підхід сприятиме переходу від реактивної до превентивної моделі управління етичними ризиками.

Другим важливим напрямом удосконалення є модернізація механізмів внутрішнього контролю та комплаєнс-системи. Ефективна система внутрішнього контролю повинна забезпечувати своєчасне виявлення та попередження порушень, а також формування культури відповідальності. У цьому контексті доцільно посилити координацію між службами внутрішнього аудиту, управління ризиками та комплаєнсу, що дозволить забезпечити комплексний підхід до оцінки етичних ризиків.

Важливою складовою є впровадження сучасних цифрових інструментів моніторингу. Автоматизовані системи аналізу операцій, виявлення аномалій та ризикових транзакцій дозволяють мінімізувати людський фактор і підвищити об'єктивність контролю. Однак при цьому необхідно забезпечити баланс між контролем і довірою до працівників, щоб надмірна регламентація не створювала атмосферу тотального нагляду. Контроль має сприйматися як інструмент підтримки доброчесності, а не як механізм тиску.

Доцільним є також удосконалення механізмів повідомлення про порушення. Система захисту викривачів повинна гарантувати

конфіденційність та відсутність репресій щодо осіб, які добросовісно інформують про можливі зловживання. Важливо забезпечити незалежність розгляду таких повідомлень і прозорість процедур реагування. Публічне інформування про результати розгляду узагальнених випадків (без розкриття персональних даних) сприятиме зміцненню довіри до системи внутрішнього контролю.

Необхідно також удосконалити процедури управління конфліктами інтересів. Доцільним є впровадження регулярного декларування потенційних конфліктів інтересів керівниками та працівниками, що займають посади з підвищеним ризиком. Такі декларації мають аналізуватися відповідними підрозділами з подальшим наданням рекомендацій щодо мінімізації ризиків. Водночас слід забезпечити зрозумілість та доступність процедур, щоб уникнути формального підходу до їх виконання.

Третім стратегічним напрямом є формування етичного лідерства як ключового чинника трансформації організаційної культури. Етичне лідерство передбачає особистий приклад керівника, узгодженість його дій із задекларованими цінностями, прозорість прийняття рішень та відповідальність перед колективом. У великій фінансовій установі саме керівники середньої та вищої ланки формують стандарти поведінки, які наслідують підлеглі.

Для розвитку етичного лідерства доцільно впровадити спеціальні програми розвитку управлінських компетентностей, що поєднуватимуть тренінги з етичного прийняття рішень, коучинг та наставництво. Особлива увага має приділятися розвитку емоційного інтелекту, здатності до емпатії та конструктивного вирішення конфліктів. Керівники повинні вміти створювати атмосферу психологічної безпеки, у якій працівники можуть відкрито висловлювати свої думки та занепокоєння.

Важливою складовою формування етичного лідерства є інтеграція принципів соціальної відповідальності у стратегічне управління банком. АТ «ПриватБанк» як державна фінансова установа має демонструвати приклад

відповідального ставлення до клієнтів, суспільства та держави. Прийняття рішень щодо тарифної політики, кредитування, підтримки соціально вразливих груп населення повинно ґрунтуватися не лише на фінансовій доцільності, а й на принципах справедливості та довгострокової стабільності.

Доцільним є впровадження регулярної оцінки етичного клімату в колективі шляхом анонімних опитувань працівників. Аналіз результатів дозволить виявляти проблемні зони, оцінювати рівень довіри до керівництва та ефективність впроваджених заходів. На основі отриманих даних можна коригувати програми навчання, процедури контролю та підходи до управління персоналом.

Комплексна реалізація зазначених напрямів дозволить сформувати інтегровану систему етичного управління, у якій навчання, контроль та лідерство взаємодіють і підсилюють одне одного. Підвищення етичної компетентності персоналу сприятиме зменшенню кількості порушень; ефективні механізми внутрішнього контролю забезпечать своєчасне виявлення ризиків; розвиток етичного лідерства створить умови для формування стійкої культури доброчесності [27].

Таким чином, удосконалення етичного управління в АТ «ПриватБанк» має здійснюватися як довгостроковий стратегічний процес, спрямований на інтеграцію етичних принципів у всі аспекти діяльності банку. Лише за умови системного підходу, поєднання нормативного регулювання з формуванням внутрішньої мотивації працівників та особистого прикладу керівництва можливо забезпечити високий рівень довіри клієнтів і суспільства, зміцнити репутаційний капітал банку та підвищити його конкурентоспроможність у сучасному фінансовому середовищі.

3.3. Практичні рекомендації щодо підвищення рівня етики управління в АТ «ПриватБанк»

Підвищення рівня етики управління в АТ «ПриватБанк» потребує переходу від декларативного закріплення принципів доброчесності до їх практичної імплементації у всі управлінські процеси. Зважаючи на системну роль банку у фінансовій стабільності держави, масштаби його діяльності та статус державної установи, етичне управління має розглядатися як стратегічний ресурс розвитку. У цьому контексті практичні рекомендації доцільно структурувати за трьома ключовими напрямами: запровадження системного корпоративного навчання, моніторинг етичного клімату та посилення корпоративної соціальної відповідальності.

Одним із базових інструментів формування високого рівня управлінської етики є впровадження системних програм тренінгів і корпоративного навчання. Етична поведінка не формується виключно нормативними актами чи інструкціями; вона потребує усвідомлення цінностей, розвитку морального мислення та практичних навичок прийняття відповідальних рішень. З огляду на значну кількість персоналу та широку регіональну мережу банку, навчальні програми мають бути стандартизованими, але водночас адаптованими до специфіки різних посадових категорій.

Доцільним є впровадження обов’язкового вступного курсу з етики для новоприйнятих працівників, який охоплюватиме корпоративні цінності, принципи запобігання конфлікту інтересів, правила взаємодії з клієнтами, стандарти антикорупційної поведінки та вимоги інформаційної безпеки. Такий курс повинен завершуватися оцінюванням рівня засвоєння матеріалу та підписанням декларації про дотримання етичних стандартів.

Для керівників середньої та вищої ланки доцільно організувати спеціалізовані тренінги з етичного лідерства, управління етичними ризиками, комунікації в умовах конфлікту та прийняття складних управлінських рішень. Практична спрямованість таких програм може реалізовуватися

через аналіз кейсів, рольові ігри та моделювання реальних управлінських ситуацій. Особлива увага має приділятися формуванню навичок справедливого розподілу ресурсів, недискримінаційної кадрової політики та підтримання психологічно безпечного середовища в колективі [34].

Важливим кроком є інтеграція етичної складової до системи регулярного підвищення кваліфікації. Періодичне оновлення знань у сфері комплаєнсу, управління ризиками та корпоративного врядування сприятиме підтриманню актуальності етичних стандартів відповідно до вимог регулятора, зокрема Національний банк України. Доцільним є також використання дистанційних платформ навчання, що забезпечить доступність освітніх ресурсів для працівників усіх регіонів.

Другим важливим напрямом є впровадження системи систематичного моніторингу етичного клімату. Етичний клімат відображає рівень довіри в організації, сприйняття справедливості управлінських рішень, готовність працівників дотримуватися корпоративних стандартів і повідомляти про порушення. Його регулярна оцінка дозволяє виявляти проблемні зони та запобігати виникненню системних порушень.

Одним із ефективних інструментів моніторингу можуть стати анонімні опитування персоналу, що проводяться не рідше одного разу на рік. Анкетування має охоплювати питання довіри до керівництва, оцінки прозорості управлінських рішень, наявності випадків неетичної поведінки, рівня психологічної безпеки. Отримані результати повинні аналізуватися спеціалізованими підрозділами з управління персоналом та комплаєнсу з подальшим розробленням коригувальних заходів.

Додаковим інструментом може бути функціонування незалежної «гарячої лінії» або електронної платформи для повідомлень про порушення. Важливо забезпечити конфіденційність і захист викривачів, що сприятиме підвищенню довіри до системи внутрішнього контролю. Регулярне інформування колективу про узагальнені результати розгляду звернень (без

розкриття персональних даних) підвищуватиме прозорість процесу реагування.

Доцільним є також впровадження індикаторів етичної ефективності в систему управління ризиками. Наприклад, можна враховувати кількість зафіксованих конфліктів інтересів, частоту дисциплінарних порушень, рівень участі працівників у навчальних програмах, показники довіри за результатами опитувань. Систематичний аналіз таких даних дозволить оцінювати динаміку розвитку етичного середовища та ефективність впроваджених заходів.

Третім стратегічним напрямом є посилення корпоративної соціальної відповідальності як складової етичного управління. Для державного банку, що обслуговує значну частину населення України, соціальна відповідальність є не лише репутаційним інструментом, а й важливою складовою суспільної місії. АТ «ПриватБанк» має можливість демонструвати приклад відповідальної поведінки через підтримку соціальних програм, розвиток фінансової грамотності населення, сприяння підприємництву та впровадження екологічно орієнтованих практик.

У межах цього напряму доцільно розширити програми фінансової освіти для різних категорій клієнтів, зокрема молоді, осіб похилого віку та підприємців-початківців. Підвищення фінансової грамотності сприятиме більш усвідомленому користуванню банківськими продуктами та зменшенню ризиків непорозумінь між банком і клієнтами. Крім того, варто розвивати ініціативи підтримки соціально вразливих груп населення шляхом розроблення доступних фінансових продуктів і програм реструктуризації заборгованості.

Екологічна складова корпоративної відповідальності може реалізовуватися через впровадження політики «зеленого офісу», зменшення паперового документообігу, підтримку екологічних проєктів та фінансування сталих ініціатив. Інтеграція принципів ESG у стратегічне планування банку

сприятиме підвищенню його інвестиційної привабливості та зміцненню довіри міжнародних партнерів [26].

Посилення соціальної відповідальності має супроводжуватися прозорою звітністю щодо досягнутих результатів. Публічне висвітлення соціальних ініціатив і показників їх ефективності сприятиме формуванню позитивного іміджу банку та зміцненню репутаційного капіталу.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що практичні рекомендації щодо підвищення рівня етики управління в АТ «ПриватБанк» мають комплексний характер і спрямовані на формування інтегрованої системи етичного менеджменту. Запровадження системного корпоративного навчання сприятиме розвитку етичної компетентності персоналу; моніторинг етичного клімату забезпечить своєчасне виявлення проблем і підвищення рівня довіри; посилення корпоративної соціальної відповідальності дозволить закріпити етичні принципи у взаємодії з суспільством та клієнтами. Реалізація зазначених заходів створить передумови для зміцнення довіри до банку, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах сучасних економічних викликів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було здійснено комплексний аналіз проблем функціонування системи етичного управління в АТ «ПриватБанк» та обґрунтовано напрями її вдосконалення з урахуванням сучасних викликів фінансового сектору України.

У ході дослідження встановлено, що система етичного управління в банку функціонує в умовах підвищеної регуляторної відповідальності, цифрової трансформації та суспільного контролю. Як системно важлива фінансова установа, діяльність якої регулюється Національний банк України, АТ «ПриватБанк» зобов’язаний забезпечувати високий рівень прозорості, доброчесності та корпоративної культури. Водночас масштабність

організаційної структури, значна кількість клієнтів і працівників, а також інтенсивність цифрових процесів створюють низку етичних ризиків.

Серед ключових проблем було виокремлено: наявність потенційних конфліктів інтересів, ризики формалізації етичних норм без їх реального впровадження, нерівномірний рівень етичної компетентності керівників різних ланок, виклики цифровізації та захисту персональних даних, а також репутаційні ризики, що зростають в умовах інформаційної відкритості суспільства.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано доцільність системного вдосконалення етичного управління за такими стратегічними напрямами: підвищення етичної компетентності персоналу, модернізація механізмів внутрішнього контролю та формування етичного лідерства. Доведено, що ефективність етичної політики залежить не лише від наявності нормативної бази, а передусім від рівня її інтеграції у щоденну управлінську практику.

У підрозділі 3.3 було розроблено практичні рекомендації щодо підвищення рівня етики управління, зокрема запровадження системних програм корпоративного навчання, створення механізмів регулярного моніторингу етичного клімату та посилення корпоративної соціальної відповідальності банку. Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на формування стійкої культури доброчесності, що поєднує освітні, контрольні та мотиваційні інструменти.

Таким чином, результати третього розділу підтверджують, що вдосконалення системи етичного управління в АТ «ПриватБанк» є необхідною умовою зміцнення довіри клієнтів, підвищення ефективності управлінських рішень та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності банку.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне дослідження проблем формування та вдосконалення системи етичного управління в АТ «ПриватБанк». Актуальність обраної теми зумовлена зростанням ролі етики в сучасному корпоративному управлінні, підвищенням суспільних очікувань щодо прозорості діяльності фінансових установ та необхідністю інтеграції принципів доброчесності в управлінські процеси.

У першому розділі було розкрито теоретико-методологічні засади етичного управління, визначено сутність управлінської етики як складової корпоративного менеджменту, охарактеризовано її принципи, функції та інструменти реалізації. Доведено, що етичне управління є не лише моральною категорією, а й стратегічним чинником підвищення ефективності діяльності організації, формування її репутаційного капіталу та забезпечення сталого розвитку.

У другому розділі здійснено аналіз особливостей функціонування системи етичного управління в АТ «ПриватБанк». Визначено, що банк має розвинену нормативну базу, систему внутрішнього контролю та комплаєнсу, однак існують певні проблемні аспекти, пов’язані з необхідністю посилення практичного впровадження етичних стандартів, удосконалення комунікації та формування єдиного корпоративного етичного простору.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення етичного управління та розроблено конкретні практичні рекомендації, спрямовані на підвищення рівня етичної компетентності персоналу, зміцнення внутрішнього контролю, розвиток етичного лідерства та посилення корпоративної соціальної відповідальності.

За результатами дослідження сформульовано такі узагальнюючі положення:

1. Етичне управління є стратегічною складовою корпоративного менеджменту та безпосередньо впливає на фінансову стабільність і репутацію банківської установи.

2. Для системно важливого банку формування культури доброчесності має бути інтегроване у всі управлінські процеси — від стратегічного планування до щоденної операційної діяльності.

3. Ефективна система етичного управління повинна поєднувати нормативне регулювання, освітні програми, механізми внутрішнього контролю та особистий приклад керівництва.

4. Підвищення рівня етики управління сприятиме зміцненню довіри клієнтів, підвищенню лояльності персоналу та посиленню конкурентних позицій банку на фінансовому ринку. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, доцільно наголосити, що організаційна культура є одним із визначальних чинників формування та підтримання етичної поведінки публічних службовців. Вона виступає не лише фоновим середовищем функціонування організації, а й активним регулятором професійної діяльності, що визначає систему цінностей, норм, очікувань і моделей взаємодії. Саме через організаційну культуру відбувається трансляція моральних орієнтирів, закріплення стандартів поведінки та формування внутрішньої мотивації до дотримання принципів доброчесності.

У процесі аналізу було встановлено, що культура організації впливає на етичну поведінку службовців через кілька взаємопов’язаних механізмів: формування ціннісної основи діяльності, закріплення нормативних очікувань, визначення ролі керівництва як морального зразка та створення системи неформального контролю. Саме ці елементи у своїй сукупності формують моральний клімат у колективі, який або стимулює доброчесність, або, навпаки, створює умови для поширення неетичних практик.

Особливе значення має ціннісний компонент організаційної культури. Якщо в основі діяльності установи лежать принципи чесності, відкритості, справедливості, відповідальності та орієнтації на суспільне благо, вони

поступово інтегруються у професійну ідентичність працівників. У такому середовищі етична поведінка не потребує постійного зовнішнього контролю, оскільки сприймається як внутрішня норма. Працівники ототожнюють себе з місією організації та усвідомлюють соціальну значущість своєї діяльності, що підвищує рівень їхньої відповідальності перед громадянами та державою.

Водночас дослідження показує, що навіть наявність формалізованих етичних норм не гарантує їх реального дотримання за відсутності відповідної культурної основи. Якщо в організації панує атмосфера формалізму, подвійних стандартів або толерантності до порушень, працівники схильні адаптуватися до таких умов, наслідуючи неофіційні правила поведінки. У результаті виникає розрив між задекларованими цінностями та реальною практикою, що негативно впливає на довіру до інституції та підриває її авторитет.

Окремої уваги заслуговує роль лідерства у формуванні етичного середовища. Керівники є носіями та трансляторами організаційних цінностей, а їхня поведінка виступає потужним сигналом для підлеглих. Якщо управлінці демонструють принциповість, неупередженість і готовність нести відповідальність за свої рішення, це створює атмосферу довіри та взаємоповаги. Навпаки, прояви упередженості, зловживання владою чи ігнорування норм підривають моральні засади колективу та формують установку на допустимість порушень. Таким чином, етичне лідерство є ключовою умовою ефективного функціонування організаційної культури.

У роботі також було доведено, що сильна етична культура сприяє розвитку у службовців комплексу професійно-моральних якостей. Серед них — відповідальність за прийняті рішення, чесність у взаємодії з громадянами та колегами, справедливість у розподілі ресурсів і можливостей, прозорість у прийнятті управлінських рішень, відданість службовому обов’язку. Наявність цих якостей підвищує якість надання публічних послуг, зміцнює авторитет органу влади та сприяє формуванню позитивного іміджу публічної служби в суспільстві.

Разом із тим слабка або деформована організаційна культура може стати джерелом серйозних ризиків. Серед них — поширення корупційних практик, формування упередженості під час ухвалення рішень, уникнення відповідальності, непрозорість процедур, зростання цинізму та зниження мотивації працівників. Такі явища не лише підривають внутрішню ефективність організації, а й спричиняють втрату довіри з боку громадськості. У довгостроковій перспективі це може призвести до системної кризи управління та зниження легітимності державних інституцій.

Важливим елементом забезпечення етичної поведінки виступають етичні кодекси. Вони формалізують моральні принципи та встановлюють чіткі стандарти професійної діяльності. Проте аналіз засвідчив, що їхня ефективність значною мірою залежить від ступеня інтеграції у повсякденну практику організації. Якщо кодекс сприймається як декларативний документ, який існує лише формально, його вплив на поведінку працівників буде мінімальним. Натомість у разі підтримки з боку керівництва, систематичного навчання персоналу та реального застосування механізмів відповідальності етичний кодекс стає дієвим інструментом регулювання професійної поведінки.

У контексті забезпечення ефективності етичних кодексів особливої ваги набуває системний підхід до формування етичної культури. Це передбачає комплекс заходів: розроблення чітких і зрозумілих стандартів поведінки; проведення регулярних тренінгів і семінарів з питань професійної етики; створення безпечних каналів повідомлення про порушення; запровадження справедливих і прозорих процедур розгляду етичних інцидентів; стимулювання доброчесної поведінки через моральне та професійне заохочення. Лише за умови поєднання нормативних, освітніх і управлінських інструментів можливо досягти стійких результатів.

Важливим висновком дослідження є те, що формування етичної культури не може бути одноразовою акцією. Це тривалий і послідовний процес, який потребує стратегічного бачення та залучення всіх рівнів управління.

Крім того, особливого значення набуває взаємозв’язок між етичною культурою та рівнем довіри громадян до органів публічної влади. Доброчесність службовців, прозорість процедур та відповідальність за прийняті рішення формують позитивне сприйняття державної служби як інституту, що діє в інтересах суспільства. В умовах трансформаційних процесів та реформування публічного управління саме етична складова стає одним із ключових ресурсів підвищення ефективності державного управління.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що організаційна культура є системоутворюючим чинником, який визначає характер і якість етичної поведінки публічних службовців. Її вплив реалізується через формування цінностей, норм, моделей лідерства та механізмів контролю. Сильна етична культура забезпечує підвищення рівня професіоналізму, відповідальності та доброчесності персоналу, тоді як її слабкість створює передумови для корупційних проявів і втрати суспільної довіри.

У зв’язку з цим формування та підтримка етичної організаційної культури повинні розглядатися як пріоритетний напрям удосконалення публічної служби. Це потребує узгоджених дій керівництва, кадрових підрозділів і самих працівників, а також постійного моніторингу морального клімату в організації. Лише за умови комплексного підходу можливо забезпечити реальне втілення принципів доброчесності та підвищити ефективність функціонування публічних інституцій в інтересах суспільства.

Отже, поставлена мета дипломної роботи досягнута, а визначені завдання виконані. Запропоновані рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності АТ «ПриватБанк» для подальшого вдосконалення системи етичного управління та формування сучасної корпоративної культури, що відповідає європейським стандартам доброчесності та прозорості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банківський менеджмент : підручник / за ред. О. В. Дзюблюка. – Київ : Центр учбової літератури, 2023. – 672 с.

2. Банківський нагляд : навч. посіб. / за ред. Л. О. Примостки. – Київ : КНЕУ, 2021. – 448 с.

3. Балабанова Л. М. Етика ділового спілкування : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2023. – 256 с.

4. Бутинець Ф. Ф. Аудит : підручник. – Житомир : ПП «Рута», 2023. – 512 с.

5. Василенко В. О. Корпоративне управління : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2020. – 412 с.

6. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змінами).

7. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2022. – 16 с.

8. Етика бізнесу : навч. посіб. / за ред. В. Г. Андрійчука. – Київ : КНЕУ, 2021. – 320 с.

9. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III (зі змінами).

10. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII (зі змінами).

11. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI (зі змінами).

12. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI (зі змінами).

13. Коваленко В. В. Банківський менеджмент : підручник. – Одеса : Атлант, 2021. – 486 с.

14. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність : підручник. – Київ : КНЕУ, 2021. – 519 с.

15. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Менеджмент : підручник. – Львів : Львівська політехніка, 2020. – 624 с.

16. Мочерний С. В. Основи менеджменту : навч. посіб. – Київ : Академвидав, 2021. – 304 с.

17. Офіційний сайт АТ «ПриватБанк». – Режим доступу: https://privatbank.ua (дата звернення: 20.02.2026).

18. Офіційний сайт Національний банк України. – Режим доступу: https://bank.gov.ua (дата звернення: 20.02.2026).

19. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України : затв. Національний банк України. – Київ, 2020.

20. Принципи корпоративного управління для банків / Bank for International Settlements. – Basel, 2022.

21. Annual Report of PrivatBank. – Kyiv, 2023.

22. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. – Business & Society, 1999. – Vol. 38(3). – P. 268–295.

23. Carroll A. B., Brown J. A. Corporate Social Responsibility: A Review of Current Concepts. – Business & Society, 2020. – Vol. 57(1). – P. 39–69.

24. Crane A., Matten D. Business Ethics. – 5th ed. – Oxford : Oxford University Press, 2021.

25. European Banking Authority. Guidelines on internal governance. – Paris, 2021.

26. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Boston : Pitman, 1984.

27. Global Reporting Initiative. GRI Standards. – Amsterdam, 2021.

28. ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility. – Geneva : ISO, 2022.

29. Kaptein M. The Effectiveness of Ethics Programs. – Journal of Business Ethics, 2021.

30. Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Principles of Corporate Governance. – Paris : OECD Publishing, 2022.

31. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society. – Harvard Business Review, 2006.

32. Treviño L. K., Nelson K. A. Managing Business Ethics. – 7th ed. – Hoboken : John Wiley & Sons, 2021.

33. United Nations Global Compact. The Ten Principles of the UN Global Compact. – New York, 2023.

34. World Bank. Corporate Governance and Bank Performance. – Washington, 2021.

35. Basel Committee on Banking Supervision. Compliance and the compliance function in banks. – Basel, 2005.

36. Deloitte. Ethics and Compliance Survey Report. – London, 2022.

37. Transparency International. Corruption Perceptions Index. – Berlin, 2023.

38. European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive. – Brussels, 2022.

39. Harvard Business Review. Ethical Leadership in Organizations. – Boston, 2022.

40. Institute of Business Ethics. Codes of Ethics Research Report. – London, 2023.