

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

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

З дисципліни «Менеджмент»

на тему: «Етика сучасного менеджменту»

Студента Новачука
Артема Олеговича
Курсу II
групи: ТУбц-8-24-Б1М (4,6зс)
напряму Менеджмент
спеціалізація -
Керівник: Шовкова Галина
Василівна, викладач
Оцінка: _____
Національна шкала _____
Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Київ-2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕТИКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	6
1.1. Сутність та значення етики в системі менеджменту	6
1.2. Принципи та функції управлінської етики	9
1.3. Сучасні підходи до формування етичної поведінки менеджерів	12
1.4. Етичні кодекси та корпоративні стандарти в управлінні	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЯРПІТА»	18
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ЯРПІТА»	18
2.2. Особливості організаційної структури та управлінської системи	20
2.3. Оцінка рівня етичної культури менеджменту на підприємстві	23
2.4. Проблеми дотримання етичних норм у діяльності управлінського персоналу ТОВ «ЯРПІТА»	26
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕТИКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «ЯРПІТА»	30
3.1. Шляхи формування корпоративної етичної культури	30
3.2. Впровадження етичного кодексу підприємства	31
3.3. Підвищення рівня відповідальності та прозорості управлінських рішень	33
3.4. Рекомендації щодо розвитку етичного лідерства	36
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ	41

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та посилення конкуренції особливого значення набуває не лише ефективність управлінських рішень, а й етичні засади діяльності менеджменту. Етика сучасного менеджменту виступає важливим чинником формування корпоративної культури, забезпечення довіри між працівниками, керівництвом і зовнішніми стейкхолдерами, а також підвищення репутації підприємства на ринку. Недотримання етичних норм у процесі управління може призводити до зниження продуктивності праці, виникнення конфліктів у колективі, втрати мотивації персоналу та погіршення іміджу організації [1].

Актуальність теми підтверджується численними науковими дослідженнями у сфері бізнес-етики та менеджменту. Зокрема, питання етичної поведінки менеджерів та соціальної відповідальності підприємств розглядаються у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Так, дослідження соціально-етичних цінностей у менеджменті висвітлюють Анжела Сікалюк, Владислава Пермінова та Світлана Литвин, які підкреслюють значення моральних якостей управлінців у формуванні ефективної системи управління та професійної підготовки менеджерів .

Вагомий внесок у розвиток теорії бізнес-етики зробив американський дослідник Норман Е. Бойі, який обґрунтував застосування кантівської етики у сфері бізнесу та підкреслив необхідність розгляду працівників як «мети, а не засобу» у процесі управління .

Проблеми корпоративної відповідальності та етики управління також досліджуються у працях Томаса Дональдсона, який розвинув концепцію соціального контракту в бізнес-етиці та акцентував увагу на моральних обов'язках корпорацій перед суспільством .

Крім того, значний внесок у формування сучасного розуміння етики менеджменту зробили такі науковці, як Деріл Кьон, яка досліджує корпоративне управління та професійну етику, а також Деніс Коллінз, який розробив модель

«оптимальної етичної системи», спрямовану на формування високих стандартів поведінки в організаціях .

У сучасній науковій думці етика менеджменту розглядається як багатовимірне явище, що поєднує моральні принципи, соціальну відповідальність, корпоративну культуру та ефективність управлінських процесів.

Метою курсової роботи є дослідження особливостей етики сучасного менеджменту та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі діяльності ТОВ «ЯРПІТА».

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити теоретичні основи етики сучасного менеджменту;
- визначити сутність, принципи та функції управлінської етики;
- охарактеризувати сучасні підходи до формування етичної поведінки менеджерів;
- проаналізувати особливості управлінської діяльності ТОВ «ЯРПІТА»;
- оцінити рівень етичної культури в системі менеджменту підприємства;
- виявити основні проблеми дотримання етичних норм у процесі управління;
- запропонувати напрями вдосконалення етики менеджменту на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система менеджменту підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є етичні засади управлінської діяльності та особливості їх реалізації у практиці менеджменту ТОВ «ЯРПІТА».

У процесі виконання курсової роботи використовувалися такі **методи** дослідження: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системний підхід, а також елементи структурно-функціонального аналізу. Їх застосування дозволило комплексно розглянути етичні аспекти менеджменту та оцінити їх вплив на ефективність діяльності підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять навчальна та наукова література з менеджменту й етики управління, нормативно-правові акти України, а також умовні аналітичні матеріали щодо діяльності ТОВ «ЯРПТА».

Структура курсової роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглядаються теоретичні основи етики сучасного менеджменту. У другому розділі здійснюється аналіз етичних аспектів управлінської діяльності ТОВ «ЯРПТА». У третьому розділі подаються рекомендації щодо вдосконалення етичної культури менеджменту на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ

ЕТИКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність та значення етики в системі менеджменту

Етика менеджменту є важливою складовою сучасної теорії управління, яка визначає моральні принципи, норми та правила поведінки керівників і працівників у процесі здійснення управлінської діяльності. Вона регулює взаємовідносини між учасниками організації, формує стандарти прийняття рішень і впливає на загальну ефективність функціонування підприємства [3].

Етика (англ. Ethic) -це наука, об'єктом якої є мораль. Етика — це набір моральних принципів і цінностей, які керують поведінкою людини чи групи людей і визначають позитивні і негативні оцінки їхніх думок і дій. Це ніби внутрішній кодекс законів, що визначає, як можна поводитися, а як не можна, які рішення можна приймати, а які ні, де проходить границя між добром і злом. Етика менеджменту зв'язана з внутрішніми цінностями, а вони у свою чергу є частиною корпоративної культури і впливають на прийняті рішення, визначають їхню соціальну допустимість у рамках зовнішнього середовища.

Сформовані норми моральності є результатом тривалого за часом процесу становлення взаємин між людьми. Без дотримання цих норм неможливі політичні, економічні, культурні відносини, тому що не можна існувати, не поважаючи один одного, не накладаючи на себе певних обмежень [5].

У широкому розумінні етика менеджменту охоплює систему моральних цінностей, які визначають допустимі та недопустимі дії керівників у процесі управління людьми, ресурсами та бізнес-процесами. Вона виступає своєрідним «моральним компасом» для менеджера, допомагаючи йому приймати рішення не лише з позиції економічної вигоди, а й з урахуванням соціальної відповідальності.



Рис. 1.1 Місце етики в системі менеджменту [7]

Джерело: розроблено автором

Сучасні науковці, зокрема М. Вебер, П. Друкер, К. Арджиріс, а також інші дослідники теорії управління, наголошували, що ефективне функціонування організацій неможливе без урахування морально-етичних аспектів управлінської діяльності. Вони підкреслювали, що менеджмент не може розглядатися виключно як технічний або економічний процес, оскільки він безпосередньо пов'язаний із людською поведінкою, соціальними відносинами та ціннісними орієнтирами суспільства.

Зокрема, Макс Вебер, розглядаючи бюрократичну модель управління, звертав увагу на важливість раціональності, дисципліни та чітких правил у діяльності організацій. Водночас він підкреслював, що навіть формально-раціональні системи управління повинні ґрунтуватися на певних етичних принципах, які забезпечують справедливість, передбачуваність та рівність у прийнятті управлінських рішень [9].

Пітер Друкер, як один із найвпливовіших теоретиків менеджменту, розглядав управління як соціальну функцію, що виходить далеко за межі отримання прибутку. Він підкреслював, що менеджмент має служити суспільству, створювати цінність для клієнтів і забезпечувати розвиток працівників як особистостей. На його думку, ефективний керівник повинен не лише досягати економічних результатів, але й діяти відповідально, враховуючи вплив своїх рішень на працівників, суспільство та навколишнє середовище.

Кріс Арджіріс, досліджуючи поведінкові аспекти управління, звертав увагу на важливість розвитку організаційного навчання та відкритої комунікації в колективі. Він доводив, що авторитарні стилі управління та ігнорування думки працівників призводять до зниження ефективності організації, конфліктів та втрати довіри. Саме тому етичні принципи, такі як повага до особистості, відкритість та участь працівників у прийнятті рішень, є необхідними умовами ефективного менеджменту [11].

Погляди провідних науковців сходяться в тому, що етика є невід'ємною складовою управлінської діяльності. Вона формує основу для прийняття збалансованих рішень, забезпечує гармонійний розвиток організації та сприяє її довгостроковій стійкості. Етичний підхід у менеджменті дозволяє поєднати економічні цілі підприємства з соціальною відповідальністю, що є особливо актуальним в умовах сучасного глобалізованого ринку.

Таким чином, етика менеджменту є фундаментальною основою стабільного та довгострокового розвитку організації, оскільки вона визначає не лише характер внутрішніх управлінських процесів, але й якість взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Дотримання етичних принципів у діяльності менеджменту сприяє формуванню довіри між працівниками та керівництвом, підвищенню рівня корпоративної культури, зниженню конфліктності в колективі та зміцненню дисципліни [13].

Крім того, етичний менеджмент безпосередньо впливає на ефективність прийняття управлінських рішень, оскільки забезпечує їх прозорість, обґрунтованість і соціальну відповідальність. У сучасних умовах ринкової конкуренції підприємства, які ігнорують етичні стандарти, ризикують втратити репутацію, клієнтів та кваліфікований персонал, що негативно позначається на їхній конкурентоспроможності.

Водночас впровадження принципів етики в систему управління дозволяє підприємству формувати позитивний імідж, зміцнювати ділові зв'язки, підвищувати лояльність працівників та забезпечувати більш ефективне використання людського потенціалу. Саме тому етика менеджменту виступає не

лише моральною категорією, а й важливим стратегічним ресурсом розвитку організації.

Отже, можна зробити висновок, що розвиток етичних засад управління є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, його стійкості на ринку та успішної адаптації до сучасних економічних викликів.

1.2. Принципи та функції управлінської етики

Управлінська етика базується на низці фундаментальних принципів, які визначають моральні орієнтири поведінки менеджерів. До основних із них належать: принцип справедливості, принцип чесності та прозорості, принцип відповідальності, принцип поваги до особистості, принцип довіри (рис. 1.2).

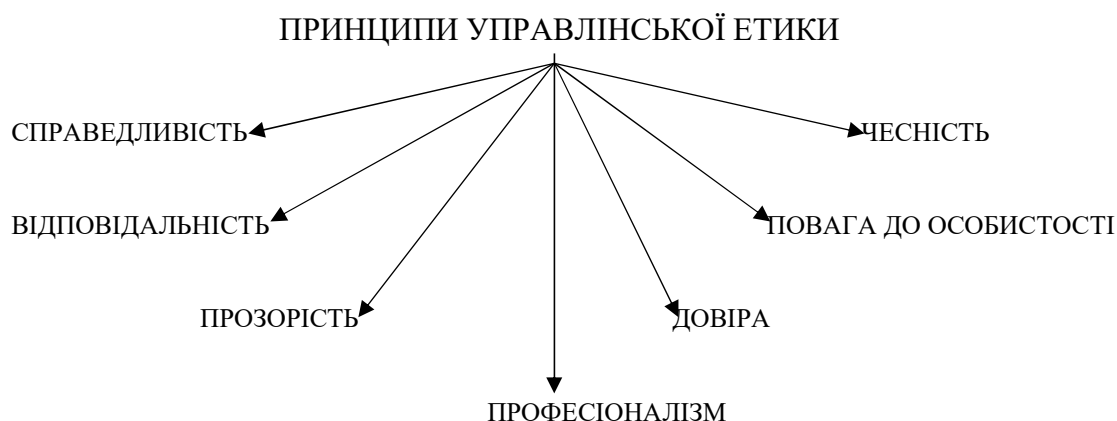


Рис. 1.2 Принципи управлінської етики

Джерело: розроблено автором

Суть принципів управлінської етики подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Принципи управлінської етики

№	Принцип	Зміст
1	Принцип справедливості	Передбачає рівне та неупереджене ставлення керівництва до всіх працівників незалежно від їх посади, досвіду чи особистих якостей.

Продовження таблиці 1.1

2	Принцип чесності	Вимагає правдивості в управлінських рішеннях, відкритості інформації та недопущення маніпуляцій або обману в трудових відносинах.
3	Принцип відповідальності	Означає усвідомлення керівником і працівниками наслідків своїх дій та рішень як для організації, так і для колективу.
4	Принцип поваги до особистості	Передбачає визнання гідності кожного працівника, врахування його прав, думок та професійної цінності.
5	Принцип прозорості	Полягає у відкритості управлінських процесів, доступності інформації та зрозумілості прийнятих рішень для персоналу.
6	Принцип довіри	Ґрунтується на формуванні взаємної довіри між керівництвом і працівниками, що сприяє ефективній співпраці.
7	Принцип професіоналізму	Вимагає високого рівня компетентності керівників і працівників, дотримання стандартів якості та етичної поведінки в роботі.

Джерело: розроблено автором

Функції управлінської етики тісно пов'язані з її принципами та спрямовані на регулювання поведінки учасників управлінського процесу. Вона забезпечує моральну оцінку управлінських рішень, формує етичні стандарти корпоративної культури та сприяє попередженню конфліктів у колективі.

Етика в системі менеджменту виконує низку ключових функцій, які забезпечують ефективне функціонування організації та формування здорового соціально-психологічного клімату в колективі [15].

Регулятивна функція етики полягає у встановленні та закріпленні норм і правил поведінки працівників у процесі виконання ними службових обов'язків. Вона визначає, які дії є допустимими, а які — неприпустимими в межах професійної діяльності. Завдяки цій функції забезпечується порядок у трудових відносинах, зменшується кількість конфліктів та підвищується дисципліна в організації. Регулятивна функція також сприяє уніфікації поведінки персоналу відповідно до корпоративних стандартів і вимог керівництва.

Ціннісно-орієнтаційна функція полягає у формуванні системи спільних цінностей, норм та переконань, які поділяються всіма членами організації. Вона визначає моральні орієнтири діяльності працівників і керівників, впливає на їхнє ставлення до роботи, колег, клієнтів та партнерів. Саме через цю функцію етика менеджменту формує корпоративну культуру підприємства, забезпечуючи

єдність цілей та узгодженість дій у колективі. Чітка система цінностей сприяє підвищенню відповідальності та професійної свідомості працівників [2].

Комунікативна функція етики забезпечує ефективну взаємодію між працівниками різних рівнів управління, а також між керівництвом і персоналом. Вона сприяє формуванню відкритого інформаційного середовища, у якому працівники можуть вільно обмінюватися думками, пропозиціями та зауваженнями. Завдяки цій функції зменшується рівень непорозумінь і конфліктів, підвищується якість управлінських рішень та покращується координація спільної діяльності. Етичні норми спілкування також формують культуру взаємоповаги та довіри в колективі.

Мотиваційна функція етики полягає у впливі на поведінку працівників через формування довіри, поваги та відчуття справедливості в організації. Коли працівники відчують, що до них ставляться чесно та об'єктивно, зростає їхня внутрішня мотивація до праці, ініціативність і залученість у діяльність підприємства. Етичне управління сприяє підвищенню лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів та формуванню стабільного колективу, орієнтованого на досягнення спільних цілей [4].

Особливу роль відіграє функція соціальної відповідальності, яка передбачає, що підприємство повинно враховувати не лише власні інтереси, а й інтереси працівників, клієнтів та суспільства. У сучасних умовах глобалізації ця функція набуває особливого значення, оскільки діяльність організацій все більше впливає на соціальне середовище.

Принципи та функції управлінської етики становлять теоретичну основу формування ефективної системи морально-ціннісного регулювання поведінки в організації. Принципи управлінської етики, зокрема справедливість, чесність, відповідальність, повага до особистості, прозорість, довіра та професіоналізм, визначають базові орієнтири поведінки керівників і працівників, забезпечуючи узгодженість їхніх дій та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Функції управлінської етики, у свою чергу, виконують важливу роль у практичній діяльності організації. Регулятивна функція забезпечує

впорядкування поведінки працівників відповідно до встановлених норм і правил. Ціннісно-орієнтаційна функція сприяє формуванню спільної системи корпоративних цінностей, що об'єднує колектив. Комунікативна функція створює умови для ефективної взаємодії між усіма рівнями управління, а мотиваційна — підвищує рівень довіри, залученості та відповідальності персоналу [6].

Таким чином, принципи та функції управлінської етики взаємопов'язані між собою і формують цілісну систему морального регулювання управлінської діяльності. Їх дотримання є необхідною умовою ефективного функціонування організації, підвищення якості управління та формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

1.3. Сучасні підходи до формування етичної поведінки менеджерів

У сучасній науці та практиці управління сформувалося кілька підходів до формування етичної поведінки менеджерів.

Перший підхід — нормативно-правовий, який базується на дотриманні законів, внутрішніх регламентів та кодексів поведінки. У межах цього підходу етична поведінка розглядається як виконання встановлених правил і стандартів.

Другий підхід — ціннісно-орієнтований, який акцентує увагу на внутрішніх переконаннях особистості менеджера. Згідно з ним, етика формується через систему особистих цінностей, виховання та професійну культуру.

Третій підхід — соціально-відповідальний, який передбачає, що менеджер повинен враховувати вплив своїх рішень на суспільство, навколишнє середовище та майбутні покоління. Цей підхід тісно пов'язаний із концепцією корпоративної соціальної відповідальності (CSR).

Четвертий підхід — поведінковий, який вивчає реальну поведінку менеджерів у конкретних ситуаціях. Він базується на аналізі практичних кейсів, конфліктів та управлінських рішень [8].



Рис. 1.3 Модель формування етичної поведінки

Джерело: розроблено автором

Сучасний світ бізнесу висуває до менеджерів не лише вимоги професійної компетентності, але й високі стандарти етичної поведінки. У цих умовах формування етичної культури управлінців стає не просто бажаним елементом, а необхідною передумовою ефективного функціонування організації. Етична поведінка менеджера сьогодні розглядається як результат цілеспрямованого впливу різних факторів, серед яких особливе місце займають корпоративні цінності, особистісні якості та управлінське середовище [10].

Сучасні підходи до формування етичної поведінки менеджерів базуються на комплексності та системності. Це означає, що етика не може бути сформована лише через формальні правила чи кодекси. Вона потребує глибшого внутрішнього усвідомлення принципів доброчесності, відповідальності та справедливості. Саме тому важливу роль відіграє корпоративна культура, яка задає загальні орієнтири поведінки, формує атмосферу довіри та взаємоповаги в колективі. Якщо етичні норми підтримуються на всіх рівнях управління, вони поступово стають невід’ємною частиною професійної діяльності менеджера [12].

Не менш значущим є розвиток етичного лідерства. Менеджер, який демонструє високі моральні стандарти у власній поведінці, стає прикладом для підлеглих і формує відповідні моделі взаємодії в організації. Через особистий приклад, відкритість у прийнятті рішень та готовність нести відповідальність за свої дії він сприяє утвердженню етичних норм у повсякденній практиці управління. Водночас важливими залишаються системи навчання і розвитку персоналу, які дозволяють формувати етичну свідомість, розвивати навички прийняття відповідальних рішень та запобігати конфліктам інтересів.

Особливу роль відіграють механізми контролю та мотивації. Запровадження етичних кодексів, процедур оцінювання поведінки, а також створення умов для відкритого обговорення проблемних ситуацій сприяють підвищенню рівня відповідальності менеджерів. Водночас ефективна мотиваційна система, що враховує не лише результати діяльності, але й способи їх досягнення, стимулює дотримання етичних норм у професійній діяльності [8].

Таким чином, сучасні підходи до формування етичної поведінки менеджерів відображають перехід від формального дотримання правил до усвідомленого прийняття моральних цінностей. Це безперервний процес, який потребує узгоджених дій як з боку організації, так і самого менеджера. У підсумку саме етична поведінка стає важливим чинником підвищення ефективності управління, зміцнення репутації організації та формування довіри в суспільстві.

1.4. Етичні кодекси та корпоративні стандарти в управлінні

У сучасних умовах розвитку організацій етичні кодекси та корпоративні стандарти відіграють ключову роль у формуванні ефективної системи управління. Вони виступають не лише формальними документами, а й важливими інструментами регулювання поведінки працівників, забезпечення прозорості діяльності та зміцнення довіри як всередині колективу, так і з боку

зовнішніх стейкхолдерів. Саме через етичні норми організація демонструє свої цінності, принципи та підходи до ведення бізнесу [14].

Етичні кодекси визначають основні правила поведінки, яких повинні дотримуватися менеджери та працівники у процесі виконання своїх професійних обов'язків. Вони охоплюють такі аспекти, як чесність, відповідальність, недопущення конфлікту інтересів, дотримання законодавства та повага до прав інших осіб. Водночас корпоративні стандарти деталізують ці положення, встановлюючи конкретні вимоги до прийняття управлінських рішень, взаємодії в колективі та комунікації з партнерами і клієнтами. Таким чином, вони створюють чіткі орієнтири для щоденної діяльності.

Етичні кодекси виконують кілька важливих функцій (таблиця 1.4):

Таблиця 1.4

Функції етичного кодексу

Функція	Призначення
Нормативна	Встановлення правил поведінки
Контрольна	Запобігання порушенням
Іміджева	Формування репутації
Комунікативна	Регулювання взаємовідносин

Джерело: розроблено автором

Корпоративні стандарти етики зазвичай включають правила щодо ділового спілкування, запобігання корупції, уникнення конфлікту інтересів, а також дотримання принципів доброчесності у відносинах із клієнтами та партнерами [1].

У сучасній практиці управління великі компанії активно впроваджують системи комплаєнсу, які забезпечують контроль за дотриманням етичних норм і законодавчих вимог. Це дозволяє мінімізувати ризики порушень та підвищити рівень довіри до організації.

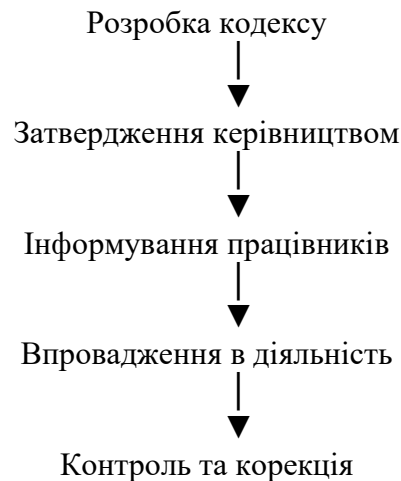


Рис. 1.4 Механізм дії етичного кодексу

Джерело: розроблено автором

Важливим аспектом є те, що ефективність етичних кодексів залежить не стільки від їх наявності, скільки від реального впровадження у практику управління. Формальне існування таких документів без їх підтримки з боку керівництва не дає бажаних результатів. Лише тоді, коли менеджери демонструють особистий приклад дотримання етичних норм, кодекси стають дієвими інструментами формування корпоративної культури. У цьому контексті особливого значення набуває етичне лідерство, яке сприяє поширенню принципів доброчесності на всіх рівнях організації [8].

Не менш важливою є роль системи контролю та відповідальності. Запровадження механізмів моніторингу дотримання етичних стандартів, можливість анонімного повідомлення про порушення, а також чітко визначені санкції сприяють підвищенню рівня дисципліни та відповідальності працівників. Водночас необхідно забезпечити баланс між контролем і довірою, адже надмірний контроль може негативно вплинути на мотивацію персоналу.

Отже, етичні кодекси та корпоративні стандарти є невід’ємною складовою сучасного управління, що забезпечує узгодженість дій, підвищує рівень відповідальності та сприяє формуванню позитивного іміджу організації. Їх ефективне впровадження потребує комплексного підходу, який включає активну позицію керівництва, системне навчання персоналу та постійне вдосконалення етичної культури. У підсумку саме дотримання етичних принципів стає основою

сталого розвитку організації та її успішного функціонування в умовах сучасного суспільства [13].

Етика сучасного менеджменту є складною багаторівневою системою, що поєднує моральні принципи, управлінські підходи та корпоративні стандарти поведінки. Вона відіграє ключову роль у формуванні ефективної організації, забезпеченні довіри між учасниками управлінського процесу та підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Розуміння теоретичних основ етики менеджменту є необхідною базою для подальшого аналізу практичної діяльності підприємства ТОВ «ЯРПІТА».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЯРПІТА»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ЯРПІТА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЯРПІТА» є суб'єктом господарювання приватної форми власності, який здійснює підприємницьку діяльність у сфері торгівлі та надання послуг населенню. Підприємство функціонує відповідно до чинного законодавства України, Цивільного кодексу України, а також внутрішніх установчих документів, що регламентують порядок його діяльності, управління та розподілу прибутку.

Основною метою діяльності ТОВ «ЯРПІТА» є отримання прибутку шляхом ефективного використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, а також задоволення потреб споживачів у товарах і послугах належної якості. В умовах ринкової економіки підприємство змушене постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати рівень конкурентоспроможності та вдосконалювати систему управління.

Основну інформацію про ТОВ «ЯРПІТА» подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основна інформація про ТОВ «ЯРПІТА»

Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «ЯРПІТА»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Дата заснування	25.10.2007
Код ЄДРПОУ	35518382
Юридична адреса	Київська обл., місто Біла Церква, бульвар Княгині Ольги, 79
Директор	ЯРМОЛЕНКО ВАСИЛЬ ВАСИЛЬОВИЧ
Засновник (власник)	ЯРМОЛЕНКО ВАСИЛЬ ВАСИЛЬОВИЧ
Статутний капітал	115 294,00.
Основний вид діяльності (КВЕД)	Основний: 55.10.0 Діяльність готелів Інші: 30.01.1 Виробництво офісного устаткування

	52.25.0 Роздрібна торгівля алкогольними та іншими напоями
--	---

Продовження таблиці 2.1.

	52.25.0 Роздрібна торгівля алкогольними та іншими напоями 52.26.0 Роздрібна торгівля тютюновими виробами 50.20.0 Технічне обслуговування та ремонт автомобілів 51.90.0 Інші види оптової торгівлі
--	--

Джерело: розроблено автором

Діяльність підприємства базується на таких ключових принципах:

- законність здійснення господарської діяльності;
- орієнтація на споживача та якість обслуговування;
- ефективне використання ресурсів;
- забезпечення фінансової стабільності;
- поступовий розвиток та розширення ринку збуту;
- дотримання трудової дисципліни та внутрішніх правил поведінки персоналу.

персоналу.

ТОВ «ЯРПІТА» функціонує в умовах високої конкуренції, що характерно для сучасного ринку торгівлі та послуг. Це зумовлює необхідність не лише економічної ефективності, а й формування позитивного іміджу підприємства, розвитку корпоративної культури та впровадження етичних стандартів управління.

Організаційно підприємство є середнім за масштабом діяльності, із відносно стабільним кадровим складом. Управління здійснюється на основі централізованої системи, де ключові стратегічні та оперативні рішення приймаються керівником підприємства, а інші працівники виконують визначені функціональні обов'язки.

Важливим елементом діяльності ТОВ «ЯРПІТА» є фінансово-економічна стабільність, яка забезпечується за рахунок:

- оптимізації витрат;
- контролю за доходами та витратами;
- ефективного управління товарними запасами;

- раціонального використання трудових ресурсів [8].

Окрему увагу підприємство приділяє взаємодії з клієнтами, що передбачає дотримання стандартів обслуговування, ввічливість персоналу та оперативне реагування на потреби споживачів. Саме рівень якості обслуговування значною мірою впливає на формування репутації підприємства на ринку.

Загалом ТОВ «ЯРПІТА» можна охарактеризувати як стабільне підприємство малого/середнього бізнесу, яке має потенціал для подальшого розвитку за умови вдосконалення системи управління, впровадження сучасних підходів до менеджменту та посилення етичної складової у взаємовідносинах між керівництвом і персоналом.

У контексті даної курсової роботи особливу увагу слід звернути на те, що рівень організації управлінських процесів на підприємстві безпосередньо впливає на формування етичної культури, стиль керівництва та характер внутрішніх комунікацій, що буде детально розглянуто у наступних підрозділах.

2.2. Організаційна структура та система управління підприємством

Організаційна структура управління ТОВ «ЯРПІТА» є важливим елементом внутрішньої системи менеджменту, оскільки вона визначає порядок підпорядкування, розподіл функціональних обов'язків, рівень відповідальності працівників та характер управлінських комунікацій. Від ефективності організаційної структури значною мірою залежить не лише оперативність прийняття рішень, а й рівень етичної культури в колективі.

На підприємстві застосовується лінійно-функціональна організаційна структура, яка поєднує елементи лінійного підпорядкування та функціонального розподілу обов'язків. Така модель є типовою для підприємств малого та середнього бізнесу, оскільки дозволяє забезпечити відносну простоту управління та чіткість командної ієрархії [15].



Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «ЯРПІТА»
Джерело: розроблено автором

Директор здійснює загальне керівництво підприємством, визначає стратегічні цілі, приймає ключові управлінські рішення та несе повну відповідальність за результати діяльності підприємства. Йому належить вирішальна роль у формуванні корпоративної політики та етичних стандартів поведінки.

Головний бухгалтер відповідає за ведення фінансового обліку, складання звітності, контроль витрат та дотримання фінансової дисципліни. Його діяльність регламентується чинним законодавством та внутрішніми нормативними документами підприємства [8].

Менеджер (персонал/постачання) забезпечує організацію кадрових процесів, підбір персоналу, контроль трудової дисципліни, а також взаємодію з постачальниками товарів і матеріалів. Від його роботи залежить стабільність забезпечення підприємства ресурсами.

Адміністратор організовує щоденну операційну діяльність, координує роботу персоналу торговельного залу, контролює якість обслуговування клієнтів та дотримання стандартів поведінки працівників.

Працівники торговельного залу безпосередньо здійснюють обслуговування клієнтів, виконують операційні завдання та забезпечують реалізацію товарів/послуг [2].

Система управління ТОВ «ЯРПІТА» характеризується такими рисами:

- централізація управлінських рішень (основні рішення приймаються директором);
- чітка ієрархічність підпорядкування;
- обмежені горизонтальні комунікації між підрозділами;
- оперативність реагування на поточні проблеми;
- переважання адміністративного стилю управління.

В таблиці 2.2 подані основні переваги та недоліки лінійно-функціональної структури ТОВ «ЯРПІТА».

Таблиця 2.2

Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури
ТОВ «ЯРПІТА»

ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
Чіткий розподіл обов'язків	Обмежена ініціативність працівників
Легка керованість	Перевантаження керівника
Швидке прийняття рішень у межах ієрархії	Слабкі горизонтальні зв'язки
Контроль дисципліни	Залежність від керівника

Джерело: розроблено автором

Організаційна структура безпосередньо впливає на формування етичної культури підприємства. У випадку ТОВ «ЯРПІТА» централізований характер управління призводить до того, що етичні норми значною мірою визначаються особистістю керівника, а не формалізованими корпоративними стандартами.

Це означає, що: рівень етичної поведінки залежить від управлінського стилю директора; працівники мають обмежений вплив на прийняття рішень; можливе виникнення суб'єктивізму в оцінці персоналу; зменшується роль колективного обговорення етичних питань [11].



Рис. 2.2 Вплив структури управління на етичну культуру
 Джерело: розроблено автором

Отже, організаційна структура ТОВ «ЯРПІТА» є лінійно-функціональною з високим рівнем централізації управління. Така модель забезпечує контрольованість і чіткість підпорядкування, однак водночас обмежує розвиток горизонтальних комунікацій та участь працівників у прийнятті управлінських рішень. У контексті етики менеджменту це створює залежність морально-управлінських стандартів від особистості керівника, що потребує подальшого вдосконалення через впровадження корпоративних норм і етичного кодексу.

2.3. Оцінка рівня етичної культури менеджменту на підприємстві

Етична культура менеджменту є важливим показником ефективності управління підприємством, оскільки відображає рівень дотримання моральних норм, принципів ділового спілкування, справедливості у взаємовідносинах між керівництвом і персоналом, а також загальний стиль управління. На ТОВ «ЯРПІТА» етична культура формується під впливом внутрішніх управлінських практик, особистих якостей керівництва та неформальних норм поведінки в колективі [4].

Оцінка етичної культури здійснюється на основі аналізу ключових критеріїв, які характеризують стан управлінської етики на підприємстві,

зокрема: рівень комунікацій, прозорість рішень, дотримання трудової дисципліни, мотивація персоналу та наявність корпоративних цінностей.

Таблиця 2.3.

Критерії оцінки етичної культури ТОВ «ЯРПІТА»

Критерій	Характеристика	Рівень
Дотримання етичних норм	Часткове дотримання внутрішніх правил поведінки	Середній
Прозорість управлінських рішень	Інформація подається обмежено	Низький
Комунікація в колективі	Переважно вертикальна модель	Середній
Справедливість оцінки працівників	Залежить від керівника	Середній
Корпоративні цінності	Формально не закріплені	Низький
Мотивація персоналу	Переважно матеріальна	Середній

Джерело: розроблено автором

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що рівень етичної культури на підприємстві є середнім із тенденцією до недостатньої формалізації етичних норм. Це означає, що етична поведінка працівників і керівництва не завжди регулюється чітко визначеними правилами, а значною мірою залежить від ситуативних рішень керівництва.

Результати аналізу рівня розвитку елементів етичної культури в ТОВ «ЯРПІТА» показано на рисунку 2.3.

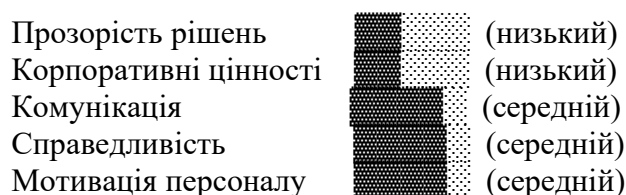


Рис. 2.3 Рівень розвитку елементів етичної культури на ТОВ «ЯРПІТА»
Джерело: розроблено автором

Стиль управління на ТОВ «ЯРПІТА» можна охарактеризувати як переважно авторитарно-адміністративний із елементами демократичного підходу. Це означає, що ключові рішення приймаються керівником одноосібно,

однак у деяких ситуаціях працівники можуть залучатися до обговорення поточних питань [8].

Такий стиль управління має як позитивні, так і негативні наслідки для етичної культури. Позитивні аспекти: швидкість прийняття рішень, чіткість управлінських команд, контроль дисципліни. Негативні аспекти: обмежена участь працівників у прийнятті рішень, ризик суб'єктивності в оцінюванні персоналу, недостатній розвиток корпоративної довіри, слабка внутрішня комунікація. У таблиці 2.4 подано результати аналізу оцінки впливу управлінських факторів на етичну культуру діяльності ТОВ «ЯРПІТА».

Таблиця 2.4

Оцінка впливу управлінських факторів
на етичну культуру ТОВ «ЯРПІТА»

Фактор	Вплив	Характеристика
Стиль керівництва	Значний	Формує етичні норми «згори»
Комунікаційна система	Середній	Обмежений зворотний зв'язок
Корпоративні цінності	Низький	Відсутність формалізації
Мотиваційна система	Середній	Переважає матеріальна мотивація
Організаційна структура	Значний	Централізація управління

Джерело: розроблено автором

Процес формування етичної культури індивідуальний для кожного підприємства. У ТОВ «ЯРПІТА» він є таким, як зображено на рисунку 2.4.



Рис. 2.4 Формування етичної культури на підприємстві

Джерело: розроблено автором

У ході аналізу було виявлено низку проблем, які негативно впливають на розвиток етики менеджменту:

- відсутність затвердженого етичного кодексу;
- недостатня прозорість прийняття рішень;
- слабкий розвиток горизонтальних комунікацій;
- недостатня система нематеріальної мотивації;
- залежність етичних стандартів від керівника [10].

Таким чином, рівень етичної культури менеджменту ТОВ «ЯРПІТА» можна оцінити як середній, однак із наявністю суттєвих проблем у сфері формалізації корпоративних цінностей, прозорості управлінських процесів та розвитку комунікацій. Підвищення рівня етичної культури потребує впровадження системного підходу до управління етикою, включаючи розробку етичного кодексу та вдосконалення корпоративної культури.

2.4. Проблеми дотримання етичних норм у діяльності управлінського персоналу ТОВ «ЯРПІТА»

У процесі функціонування ТОВ «ЯРПІТА» важливе значення має не лише організація господарської діяльності, але й рівень дотримання етичних норм управлінським персоналом. Етична поведінка керівників і працівників безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, психологічний клімат у колективі, мотивацію персоналу та загальну ефективність діяльності підприємства. Проведений аналіз свідчить, що на підприємстві існує низка проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем формалізації етичних норм, слабкою комунікацією та обмеженим впровадженням корпоративних стандартів поведінки [6].

До ключових проблем дотримання етичних норм на ТОВ «ЯРПІТА» можна віднести:

- відсутність офіційно затвердженого етичного кодексу підприємства;

- недостатній рівень прозорості управлінських рішень;
- обмежений зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками;
- переважання адміністративного стилю управління;
- суб'єктивізм у прийнятті рішень щодо персоналу;
- слабкий розвиток нематеріальної мотивації;
- недостатня увага до розвитку корпоративної культури.

Характеристики ключових проблем дотримання етичних норм на ТОВ «ЯРПІТА» розкриті в таблиці 2.5, а причинно-наслідковий зв'язок виникнення цих проблем в рисунку 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика основних етичних проблем ТОВ «ЯРПІТА»

ПРОБЛЕМА	ПРОЯВ	НАСЛІДКИ
Відсутність етичного кодексу	Немає єдиних правил поведінки	Нерівномірне трактування норм
Низька прозорість рішень	Інформація обмежена	Недовіра персоналу
Слабка комунікація	Відсутній ефективний зворотний зв'язок	Конфлікти в колективі
Суб'єктивізм керівництва	Рішення залежать від особистого фактору	Демотивація працівників
Недостатня мотивація	Переважно матеріальні стимули	Плинність кадрів

Джерело: розроблено автором

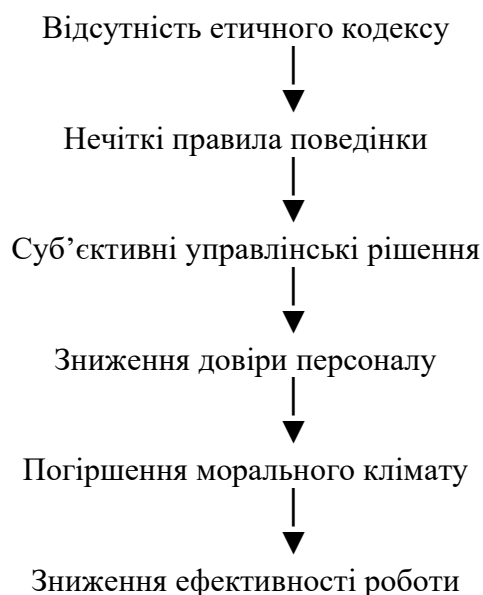


Рис. 2.5 Причинно-наслідковий зв'язок етичних проблем

Джерело: розроблено автором

Основними причинами наявних етичних проблем є [11]:

1. Недостатня формалізація управлінських процесів. Відсутність чітко прописаних внутрішніх стандартів поведінки призводить до різного трактування норм етики.

2. Централізація управління. Значна частина рішень приймається керівником одноосібно, що зменшує рівень залученості працівників.

3. Недостатній розвиток корпоративної культури. На підприємстві відсутня системна робота щодо формування спільних цінностей та етичних принципів.

4. Обмежена система внутрішніх комунікацій. Працівники не завжди мають можливість висловлювати пропозиції або зауваження щодо управлінських рішень.

Наявні недоліки в системі етичного менеджменту можуть призводити до таких негативних наслідків:

- зниження рівня довіри між працівниками та керівництвом;
- погіршення психологічного клімату в колективі;
- зниження мотивації персоналу;
- виникнення конфліктних ситуацій;
- підвищення ризику плинності кадрів;
- зниження загальної ефективності роботи підприємства [8].



Рис. 2.6 Наслідки порушення етичних норм

Джерело: розроблено автором

Отже, на ТОВ «ЯРПІТА» спостерігається низка проблем у сфері дотримання етичних норм, що пов'язані насамперед із відсутністю системного підходу до управління етикою, недостатньою формалізацією правил поведінки та обмеженим розвитком внутрішніх комунікацій. Усі ці фактори негативно впливають на ефективність управління та вимагають впровадження комплексних заходів щодо вдосконалення етичної культури підприємства, що буде розглянуто у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕТИКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «ЯРПІТА»

3.1. Шляхи формування корпоративної етичної культури

Формування корпоративної етичної культури на підприємстві ТОВ «ЯРПІТА» є важливою передумовою забезпечення ефективного управління, підвищення конкурентоспроможності та створення позитивного іміджу компанії. У сучасних умовах господарювання етична культура виступає не лише внутрішнім регулятором поведінки працівників, а й стратегічним ресурсом, що сприяє довгостроковому розвитку підприємства. Вона визначає характер взаємовідносин у колективі, рівень відповідальності персоналу та якість управлінських рішень [14].

Одним із ключових шляхів формування корпоративної етичної культури в ТОВ «ЯРПІТА» є визначення та впровадження чітких корпоративних цінностей. До таких цінностей доцільно віднести чесність, професіоналізм, взаємоповагу, відповідальність та орієнтацію на результат. Важливо, щоб ці принципи були не лише задекларовані, а й активно підтримувалися у повсякденній діяльності підприємства. Їх інтеграція у внутрішні політики та управлінські процеси сприятиме формуванню єдиного етичного простору.

Значну роль у цьому процесі відіграє керівництво підприємства. Саме управлінці ТОВ «ЯРПІТА» повинні демонструвати високі стандарти етичної поведінки, адже їх особистий приклад є визначальним для формування відповідних норм у колективі. Відкритість, справедливість у прийнятті рішень, дотримання принципів доброчесності та відповідальності створюють атмосферу довіри та сприяють підвищенню мотивації працівників [7].

Важливим інструментом формування етичної культури є розробка та впровадження етичного кодексу підприємства. Такий документ повинен містити чіткі правила поведінки, визначати стандарти професійної етики та

регламентувати дії працівників у складних або конфліктних ситуаціях. Окрім цього, доцільним є впровадження корпоративних стандартів, що деталізують вимоги до взаємодії між працівниками, клієнтами та партнерами.

Не менш важливим напрямом є організація системи навчання та розвитку персоналу. Проведення тренінгів, семінарів та внутрішніх комунікаційних заходів сприятиме підвищенню рівня етичної свідомості працівників, формуванню навичок етичної поведінки та запобіганню порушенням. У цьому контексті важливо також створити ефективні канали комунікації, які забезпечать відкритий обмін думками та можливість обговорення проблемних питань [10].

Крім того, для забезпечення дієвості етичної культури на підприємстві ТОВ «ЯРПІТА» необхідно впровадити механізми контролю та відповідальності. Це може включати створення етичної комісії, запровадження системи анонімного повідомлення про порушення, а також визначення чітких санкцій за недотримання встановлених норм. Водночас важливо поєднувати контроль із мотиваційними заходами, які заохочують дотримання етичних принципів.

Отже, формування корпоративної етичної культури в ТОВ «ЯРПІТА» потребує комплексного підходу, що охоплює визначення цінностей, розвиток етичного лідерства, впровадження нормативних документів, навчання персоналу та створення ефективних механізмів контролю. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню довіри з боку працівників і партнерів та забезпеченню його сталого розвитку в сучасних умовах.

3.2. Впровадження етичного кодексу підприємства

Впровадження етичного кодексу на підприємстві ТОВ «ЯРПІТА» є важливим етапом удосконалення системи управління та формування корпоративної культури, що відповідає сучасним вимогам бізнес-середовища. Етичний кодекс виступає внутрішнім нормативним документом, який визначає

основні принципи поведінки працівників, стандарти взаємодії в колективі, а також правила ведення професійної діяльності. Його запровадження сприяє підвищенню рівня довіри, прозорості та відповідальності в організації [8].

Процес впровадження етичного кодексу в ТОВ «ЯРПІТА» доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі необхідно провести аналіз існуючої корпоративної культури, визначити основні етичні ризики та проблеми, які виникають у діяльності підприємства. Це дозволить сформулювати зміст кодексу з урахуванням специфіки діяльності компанії, її цілей та цінностей.

Наступним кроком є розробка самого етичного кодексу. У документі мають бути чітко визначені ключові принципи, такі як доброчесність, професіоналізм, відповідальність, конфіденційність, недопущення конфлікту інтересів, а також правила взаємодії з клієнтами, партнерами та колегами. Важливо, щоб кодекс був викладений у зрозумілій і доступній формі, що забезпечить його ефективне сприйняття працівниками [12].

Особливу увагу слід приділити етапу комунікації та ознайомлення персоналу з положеннями кодексу. Для цього доцільно організувати внутрішні тренінги, семінари та обговорення, під час яких працівники зможуть не лише ознайомитися з документом, а й отримати роз'яснення щодо його практичного застосування. Це сприятиме формуванню усвідомленого ставлення до етичних норм та підвищенню рівня їх дотримання.

Не менш важливим є створення механізмів контролю за виконанням етичного кодексу. У ТОВ «ЯРПІТА» доцільно запровадити систему моніторингу дотримання етичних норм, включаючи можливість анонімного повідомлення про порушення, створення етичної комісії або визначення відповідальної особи. Також необхідно передбачити систему відповідальності за недотримання положень кодексу, що забезпечить його реальну дієвість [2].

Водночас ефективність впровадження етичного кодексу значною мірою залежить від позиції керівництва підприємства. Саме менеджери повинні демонструвати приклад дотримання встановлених норм, підтримувати етичні ініціативи та сприяти формуванню атмосфери довіри й відкритості. Лише за

таких умов етичний кодекс стане не формальним документом, а дієвим інструментом управління.

Отже, впровадження етичного кодексу в ТОВ «ЯРПТА» є комплексним процесом, що охоплює аналіз, розробку, комунікацію та контроль. Його реалізація дозволить підвищити рівень корпоративної культури, зміцнити дисципліну, покращити взаємовідносини в колективі та сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

3.3. Підвищення рівня відповідальності та прозорості управлінських рішень

Підвищення рівня відповідальності та прозорості управлінських рішень у ТОВ «ЯРПТА» є важливою умовою забезпечення ефективного функціонування підприємства та формування довіри з боку працівників, партнерів і клієнтів. У сучасному бізнес-середовищі прозорість і відповідальність виступають не лише етичними категоріями, а й стратегічними чинниками, що впливають на конкурентоспроможність та репутацію організації.

Одним із ключових напрямів підвищення прозорості управлінських рішень є забезпечення відкритості інформації. Це передбачає чітке інформування працівників про цілі, завдання та результати діяльності підприємства, а також доступність основних управлінських рішень для внутрішнього ознайомлення. Запровадження регулярних звітів, внутрішніх комунікаційних платформ і нарад сприяє формуванню довіри та зменшує ризик виникнення непорозумінь у колективі [8].

Підвищення прозорості управління передбачає:

- інформування працівників про ключові управлінські рішення;
- запровадження регулярних виробничих нарад;
- використання внутрішніх інформаційних каналів (стенди, електронні повідомлення);

- впровадження системи зворотного зв'язку;
- обґрунтування управлінських рішень перед персоналом.

Таблиця 3.1

Інструменти підвищення прозорості управління

ІНСТРУМЕНТ	МЕТА ВИКОРИСТАННЯ
Виробничі наради	Обговорення ключових рішень
Зворотний зв'язок	Виявлення проблем персоналу
Внутрішні повідомлення	Інформування працівників
Анонімні опитування	Оцінка рівня задоволеності

Джерело: розроблено автором

Важливим аспектом є встановлення чітких процедур прийняття управлінських рішень. У ТОВ «ЯРПІТА» доцільно розробити регламенти, які визначають етапи підготовки, ухвалення та реалізації рішень, а також відповідальних осіб за кожний етап. Це дозволяє уникнути суб'єктивізму, підвищує обґрунтованість рішень і забезпечує можливість їх подальшого контролю.

Значну роль у підвищенні відповідальності відіграє система персоніфікації управлінських рішень. Кожне рішення повинно мати визначеного виконавця та відповідальну особу, що сприяє більш усвідомленому підходу до виконання службових обов'язків. У цьому контексті важливим є також впровадження системи оцінювання результатів діяльності менеджерів, яка враховує не лише досягнуті показники, але й способи їх досягнення [13].

Підвищення відповідальності управлінського персоналу передбачає:

- чіткий розподіл функціональних обов'язків;
- впровадження системи оцінки результатів роботи;
- персональну відповідальність за прийняті рішення;
- контроль виконання управлінських рішень.

Модель прозорого управління показано на рисунку 3.1.



Рис. 3.1 Модель прозорого управління

Джерело: розроблено автором

Не менш важливим є розвиток корпоративної етики та культури доброчесності. Дотримання етичних стандартів, запровадження кодексу поведінки, а також формування атмосфери відкритості та взаємоповаги сприяють підвищенню рівня відповідальності в організації. Працівники повинні розуміти, що прозорість і чесність є невід'ємними складовими професійної діяльності.

Крім того, доцільним є впровадження механізмів внутрішнього контролю та зворотного зв'язку. Це може включати створення системи внутрішнього аудиту, можливість анонімного повідомлення про порушення, регулярне оцінювання управлінських процесів. Такі інструменти дозволяють своєчасно виявляти недоліки та запобігати можливим порушенням [5].

Отже, підвищення рівня відповідальності та прозорості управлінських рішень у ТОВ «ЯРПІТА» потребує комплексного підходу, що поєднує організаційні, інформаційні та етичні заходи. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню ефективності управління, зміцненню корпоративної культури та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

3.4. Рекомендації щодо розвитку етичного лідерства

Етичне лідерство є важливою складовою сучасного менеджменту, оскільки саме керівник формує моральний клімат в організації, визначає стандарти поведінки та впливає на рівень довіри в колективі.



Рис. 3.2 Модель етичного лідерства

Джерело: розроблено автором

На ТОВ «ЯРПТА» розвиток етичного лідерства є необхідним напрямом удосконалення системи управління, оскільки існуюча модель значною мірою залежить від особистих якостей керівника та не має достатнього рівня інституційної підтримки.

Основні рекомендації щодо розвитку етичного лідерства в ТОВ «ЯРПТА»:

- впровадження принципів особистої етичної відповідальності керівників;
- розвиток навичок етичного прийняття рішень;
- формування культури відкритості та довіри;
- демонстрація керівником особистого прикладу етичної поведінки;
- справедливе ставлення до працівників;
- підтримка ініціативності та участі персоналу в управлінні [8].

Таблиця 3.2

Характеристика етичного лідерства

ОЗНАКА	ЕТИЧНИЙ ЛІДЕР
Поведінка	Прозора і чесна
Рішення	Обґрунтовані і справедливі
Ставлення до персоналу	Повага і підтримка
Комунікація	Відкрита
Вплив	Формує позитивну культуру

Джерело: розроблено автором

Отже, удосконалення етики сучасного менеджменту на ТОВ «ЯРПІТА» повинно базуватися на комплексному підході, що включає формування корпоративної етичної культури, впровадження етичного кодексу, підвищення прозорості управлінських рішень та розвиток етичного лідерства. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень довіри в колективі, покращити морально-психологічний клімат та забезпечити більш ефективне функціонування підприємства.

ВИСНОВКИ

У курсовій роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти етики сучасного менеджменту на прикладі ТОВ «ЯРПІТА». В процесі виконання роботи встановлено, що етика управління є важливою складовою ефективного функціонування підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на характер взаємовідносин у колективі, рівень довіри до керівництва, мотивацію персоналу та загальну результативність діяльності організації.

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи етики менеджменту. Визначено сутність етики як системи моральних норм і принципів, що регулюють поведінку керівників і працівників у процесі управлінської діяльності. Проаналізовано основні принципи управлінської етики, її функції, сучасні підходи до формування етичної поведінки менеджерів, а також роль етичних кодексів у забезпеченні корпоративної культури. Встановлено, що етика менеджменту є багатофункціональним явищем, яке поєднує моральні, соціальні та управлінські аспекти діяльності організації.

У другому розділі було проведено аналіз діяльності ТОВ «ЯРПІТА» з точки зору етики менеджменту. Встановлено, що підприємство функціонує на основі лінійно-функціональної організаційної структури з високим рівнем централізації управління. Оцінка етичної культури показала її середній рівень розвитку, що характеризується частковим дотриманням етичних норм, недостатньою прозорістю управлінських рішень, обмеженим розвитком комунікацій та відсутністю формалізованого етичного кодексу. Виявлено основні проблеми, серед яких: суб'єктивізм у прийнятті рішень, слабка система внутрішніх комунікацій, недостатній рівень нематеріальної мотивації персоналу та залежність етичних стандартів від особистості керівника.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення етики сучасного менеджменту на ТОВ «ЯРПІТА». Обґрунтовано необхідність формування корпоративної етичної культури, впровадження етичного кодексу підприємства, підвищення прозорості та відповідальності управлінських рішень,

а також розвитку етичного лідерства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме покращенню морально-психологічного клімату в колективі, підвищенню довіри між працівниками та керівництвом, зниженню рівня конфліктності та підвищенню ефективності управлінських процесів.

Загалом можна зробити висновок, що етика сучасного менеджменту є ключовим чинником успішного розвитку підприємства. Її впровадження дозволяє не лише підвищити ефективність внутрішнього управління, але й сформувати позитивний імідж підприємства на ринку. Для ТОВ «ЯРПТА» особливо важливим є подальше вдосконалення системи корпоративної культури та впровадження чітких етичних стандартів поведінки персоналу і керівництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Етика бізнесу та управління персоналом. – К.: Центр учбової літератури, 2020.
2. Виханський О. С., Наумов А. І. Менеджмент: підручник. – К.: Магнолія, 2019.
3. Гриньова В. М. Менеджмент організацій. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2018.
4. Данилюк М. О. Корпоративна культура та етика управління. – Львів: ЛНУ, 2021.
5. Друкер П. Ф. Практика менеджменту. – К.: Видавництво «Наш формат», 2019.
6. Єрмоленко А. М. Етика та культура управління. – К.: Наукова думка, 2018.
7. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 №1576-ХІІ.
8. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 №2275-VIII.
9. Карамушка Л. М. Психологія управління. – К.: Либідь, 2020.
10. Ковальчук І. В. Менеджмент: теорія і практика. – К.: КНЕУ, 2019.
11. Колот А. М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. – К.: КНЕУ, 2020.
12. Левицька О. П. Етика ділового спілкування. – К.: Каравела, 2018.
13. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. – К.: Діалектика, 2019.
14. Національний стандарт України з діловодства та управління документацією.
15. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій. – К.: Кондор, 2021.

ДОДАТКИ

ПРОЄКТ

етичного кодексу ТОВ «ЯРПІТА» (фрагмент)

1. Загальні положення

Етичний кодекс ТОВ «ЯРПІТА» визначає основні правила поведінки працівників та керівництва підприємства, спрямовані на забезпечення чесності, прозорості та відповідальності у процесі трудової діяльності.

2. Основні принципи діяльності:

- повага до працівників та клієнтів;
- чесність у виконанні службових обов'язків;
- дотримання законодавства України;
- недопущення конфлікту інтересів;
- відповідальність за результати роботи.

3. Правила поведінки працівників:

- дотримуватися трудової дисципліни;
- коректно спілкуватися з колегами та клієнтами;
- уникати дій, що шкодять репутації підприємства;
- виконувати посадові обов'язки сумлінно та своєчасно.

5. Відповідальність:

Порушення норм етичного кодексу може призводити до дисциплінарних заходів відповідно до внутрішніх правил підприємства та законодавства України.

АНКЕТА

оцінки етичної культури персоналу

1. Чи задоволені Ви рівнем взаємодії в колективі?
 Так Частково Ні
 2. Чи вважаєте Ви управлінські рішення достатньо прозорими?
 Так Частково Ні
 3. Чи існує справедливе ставлення керівництва до працівників?
 Так Частково Ні
 4. Чи маєте Ви можливість висловлювати свою думку?
 Так Частково Ні
 5. Що, на Вашу думку, слід покращити в управлінні?
-
6. Оцініть рівень етичної культури на підприємстві (1–10):
-

СХЕМА

удосконалення етичної системи управління ТОВ «ЯРПІТА»

