

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

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри  
**Мінакова Олена Олександрівна**  
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
на тему: «Етика управлінської діяльності в організації (за  
матеріалами ТОВ «ФЛЮРА»»**

**Виконала:**

студентка групи ТУод-8-21-Б1М(4,6зdc)  
(шифр групи)

Освітньої програми: «Менеджмент»

Спеціальності: 073 Менеджмент  
(код і найменування спеціальності)

**Компан Анна Андріївна**  
(ПІБ студента)

\_\_\_\_\_  
(підпис студента)

**Керівник: к.е.н., доцент кафедри**

**Жовняк Ольга Вікторівна**  
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

\_\_\_\_\_  
(підпис наукового керівника)

**2026 р.**

## АНОТАЦІЯ

**Компан Анна Андріївна. «Етика управлінської діяльності в організації (за матеріалами ТОВ «ФЛОРА»)» - Рукопис.**

*Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр», 2026.*

**Актуальність теми дослідження** полягає у зростанні ролі етичного виміру управлінської діяльності в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. Посилення конкурентного тиску, глобалізація бізнес-процесів і підвищення рівня соціальної відповідальності підприємств зумовлюють необхідність інтеграції етичних норм у систему управління як передумови сталого розвитку та довгострокової ефективності організацій.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних засад етики управлінської діяльності та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи етичного управління на підприємстві.

У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні **методи пізнання**, зокрема методи індукції та дедукції, аналізу й синтезу, абстрактно-логічний метод, а також табличні й графічні методи обробки та узагальнення інформації..

**Ключові слова:** *управлінська етика, корпоративна культура, етичне лідерство, фінансово-економічна стійкість, система управління підприємством, соціальна відповідальність бізнесу, європейська інтеграція.*

## ANNOTATION

**Kompan Anna Andriivna. “Ethics of Managerial Activity in an Organization (Based on the Materials of LLC ‘FLORA’)” – Manuscript.**

*Bachelor’s qualification thesis, 2026.*

**The relevance** of the research topic is determined by the growing importance of the ethical dimension of managerial activity in the context of contemporary socio-economic transformations. Increasing competitive pressure, globalization of business processes, and the rising level of corporate social responsibility necessitate the integration of ethical standards into management systems as a prerequisite for sustainable development and long-term organizational effectiveness.

**The purpose of the qualification thesis** is to substantiate the theoretical foundations of managerial ethics and to develop practical recommendations for improving the system of ethical management at the enterprise.

In the course of the research, general **scientific and specialized methods** were applied, including induction and deduction, analysis and synthesis, the abstract-logical method, as well as tabular and graphical methods for processing and summarizing information.

**Keywords:** *managerial ethics, corporate culture, ethical leadership, financial and economic sustainability, enterprise management system, corporate social responsibility, European integration.*

## ЗМІСТ

|                                                                                                      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                    | <b>4</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1</b>                                                                                      |           |
| <b>ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕТИКИ</b>                                                            |           |
| <b>УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>                                                                 | <b>7</b>  |
| 1.1 Концептуальні підходи до осмислення етики управлінської діяльності.....                          | 7         |
| 1.2 Етичні засади та діловий етикет у системі сучасного управління бізнесом.....                     | 14        |
| 1.3 Концептуальні основи формування етичної системи управління в організації.....                    | 20        |
| <b>РОЗДІЛ 2</b>                                                                                      |           |
| <b>ЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>          | <b>27</b> |
| 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика та етичні орієнтири діяльності ТОВ «ФЛОРА»..... | 27        |
| 2.2 Етичні стандарти як чинник підвищення фінансово-економічної результативності підприємства.....   | 33        |
| 2.3 Етичне лідерство як чинник результативності та стійкості управлінських рішень.....               | 41        |
| <b>РОЗДІЛ 3</b>                                                                                      |           |
| <b>СТРАТЕГІЧНА МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕТИКИ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>        | <b>46</b> |
| 3.1 Інституційні механізми розвитку етичної культури підприємства в сучасних умовах.....             | 46        |
| 3.2 Оптимізація управлінської архітектури ТОВ «ФЛОРА» в умовах динамічного бізнес-середовища .....   | 51        |
| 3.3 Етичні засади діяльності підприємства в контексті європейської інтеграції України.....           | 59        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                 | <b>65</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                               | <b>69</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження** полягає у зростанні ролі етичного виміру управлінської діяльності в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. Посилення конкурентного тиску, глобалізація бізнес-процесів і підвищення рівня соціальної відповідальності підприємств зумовлюють необхідність інтеграції етичних норм у систему управління як передумови сталого розвитку та довгострокової ефективності організацій.

Формування та впровадження етичних норм у систему управління підприємством сприяє підвищенню рівня довіри з боку персоналу, партнерів і споживачів, мінімізації управлінських ризиків, а також створенню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. У цьому контексті етика управлінської діяльності виступає важливим інструментом гармонізації економічних інтересів суб'єктів господарювання з моральними та соціальними цінностями суспільства.

Особливої актуальності проблема етичного управління набуває в умовах євроінтеграційних процесів, що передбачають адаптацію українських підприємств до європейських стандартів ведення бізнесу, прозорості управлінських рішень та дотримання принципів доброчесності. Для вітчизняних організацій це означає необхідність переосмислення традиційних управлінських підходів і впровадження сучасних моделей етичного лідерства, заснованих на відповідальності, справедливості та професійній етиці.

Теоретичні та прикладні аспекти етики управлінської діяльності знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема А. Керолла, А. Маршалла, Ф. Найта, Г. Мюрдаля, М. Фрідмена, Т. Веблена, П. Хейна, а також українських дослідників — Ю. Грінченка, І. Гайворонської, Ю. Робул, Є. Масленнікова, І. Ненно та інших. Їхні наукові напрацювання створили методологічне підґрунтя для дослідження взаємозв'язку між етикою управління, ефективністю господарської діяльності та розвитком корпоративної культури.

Разом із тим, попри наявність значної кількості наукових досліджень, питання практичної реалізації етичних принципів управління на рівні конкретних підприємств потребують подальшого поглибленого аналізу. Це зумовлює актуальність обраної теми та доцільність дослідження етики управлінської діяльності на прикладі ТОВ «ФЛОРА».

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних засад етики управлінської діяльності та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи етичного управління на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких **завдань**:

- проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності етики управлінської діяльності;
- дослідити особливості професійної етики та ділового етикету в сучасному бізнес-середовищі;
- охарактеризувати етичні моделі управління підприємством;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- дослідити роль етичних норм у підвищенні результативності фінансово-економічної діяльності;
- проаналізувати вплив етичного лідерства на ефективність управлінських рішень;
- визначити напрями підвищення рівня етичної культури підприємництва;
- запропонувати шляхи удосконалення системи управління підприємством;
- дослідити особливості етики бізнесу в умовах євроінтеграції.

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

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та реалізації системи етики управлінської

діяльності на підприємстві.

**Методологічною основою** кваліфікаційної роботи є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема методи індукції та дедукції, аналізу й синтезу, абстрактно-логічний метод, а також табличні й графічні методи обробки та узагальнення інформації.

**Інформаційна база дослідження** сформована на основі нормативно-правових актів України, наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, статистичних матеріалів, річної звітності та первинної документації ТОВ «ФЛОРА» (Україна, 08132, Київська область, Києво-Святошинський район, місто Вишневе, вулиця Промислова, будинок 5.).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел, що налічує 37 найменувань, містить 5 таблиць та 12 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕТИКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### **1.1 Концептуальні підходи до осмислення етики управлінської діяльності**

У сучасних умовах розвитку суспільства та економіки професійна етика набуває особливого значення як важливий регулятор поведінки фахівців у межах їхньої професійної діяльності. Вона являє собою сукупність моральних принципів, норм і ціннісних орієнтирів, що визначають допустимі межі поведінки спеціалістів під час виконання ними службових обов'язків та у процесі взаємодії з колегами, партнерами, клієнтами й представниками державних інституцій. Професійна етика виконує роль морального орієнтира, який спрямовує діяльність фахівців у ситуаціях вибору та відповідальності.

У структурі професійної етики доцільно виокремлювати два взаємопов'язані складники: прикладний, що регламентує практичні аспекти щоденної професійної поведінки, та теоретичний, спрямований на осмислення моральної відповідальності професійної діяльності як об'єкта етичного аналізу. Сукупність цих елементів забезпечує узгодженість індивідуальних дій фахівців із загальноприйнятими нормами та очікуваннями суспільства, сприяючи формуванню довіри до професії та стабільності соціальних і економічних зв'язків [8].

Етичні норми, інтегровані в систему правового регулювання професійної діяльності, як правило, формуються самими представниками відповідної професійної спільноти та закріплюються у вигляді кодексів честі, стандартів поведінки чи внутрішніх регламентів. Незважаючи на добровільний характер їх прийняття, такі норми мають обов'язкову силу для членів професійної спільноти. Особливого значення вони набувають у сферах, де управлінська

діяльність пов'язана з безпосереднім впливом на людей, ухваленням відповідальних рішень та розподілом ресурсів. Порухення етичних стандартів у таких випадках може мати не лише моральні, а й правові наслідки — від дисциплінарної відповідальності до звільнення з посади.

В умовах нестабільності соціально-економічного середовища, зокрема за воєнного стану, дотримання етичних принципів управління набуває додаткової ваги. Для керівників зростає відповідальність за прийняття рішень, що мають враховувати не лише економічну доцільність, а й гуманістичні цінності, соціальну справедливість та безпеку персоналу. У цьому контексті професійна етика управлінця стає чинником забезпечення стійкості організації та збереження довіри з боку працівників і суспільства.

Для глибшого розуміння сутності професійної етики доцільно розглядати її у взаємозв'язку з категорією культури. Культура охоплює систему духовних, моральних і соціальних цінностей, що формують світогляд особистості, її стиль мислення та модель поведінки. Універсальна етика відображає загальнолюдські моральні принципи, спільні для всіх членів суспільства, тоді як професійна етика адаптує ці принципи до специфіки окремих видів діяльності. В управлінській сфері така адаптація є особливо важливою, оскільки керівники часто стикаються з моральними дилемами, де виникає суперечність між загальними етичними нормами та професійними обов'язками.

Значний внесок у дослідження морального розвитку особистості зробив американський науковець Л. Колберг, який упродовж тривалого часу аналізував логіку моральних суджень людей [26]. За результатами його досліджень було сформульовано модель рівнів моральної свідомості, що відображає еволюцію етичного мислення особистості (табл. 1.1).



Таблиця 1.1

**Етапи розвитку моральної свідомості особистості  
(за концепцією Л. Колберга)**

| Рівень моральної свідомості | Характеристика стадій                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Передконвенційний рівень    | <b>Стадія 1. Орієнтація на покарання та винагороду.</b> Моральна поведінка визначається прагненням уникнути негативних наслідків або отримати схвалення.<br><b>Стадія 2. Орієнтація на особисту вигоду.</b> Індивід усвідомлює взаємозалежність інтересів та діє з позиції взаємної користі.                                                        |
| Конвенційний рівень         | <b>Стадія 3. Соціальна узгодженість.</b> Поведінка формується під впливом очікувань референтної групи та прагнення відповідати соціальним нормам.<br><b>Стадія 4. Орієнтація на закон і порядок.</b> Особа дотримується встановлених правил і законів з метою збереження стабільності суспільної системи.                                           |
| Постконвенційний рівень     | <b>Стадія 5. Принцип суспільного договору.</b> Моральні рішення приймаються з урахуванням загального блага та прав більшості.<br><b>Стадія 6. Дотримання універсальних моральних принципів.</b> Поведінка ґрунтується на цінностях справедливості, рівності та людської гідності; цей рівень, за Колбергом, досяжний для обмеженої кількості людей. |

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [26].

Дослідження морального розвитку особистості, проведені Л. Колбергом, засвідчили, що переважна більшість людей у процесі соціалізації зупиняється на четвертій стадії, яка відповідає конвенційному рівню моральної свідомості. Це означає, що їхні етичні судження та поведінкові орієнтири ґрунтуються насамперед на дотриманні чинних законів, формальних правил і соціально схвалених норм. У зв'язку з цим науковці наголошують на доцільності поглибленого аналізу психологічних чинників формування моральної свідомості управлінців у межах організаційної психології, оскільки саме вони визначають характер управлінських рішень і стиль керівництва [21].

У професійній діяльності менеджерів важливе місце посідають етичні дилеми, які виступають своєрідним індикатором рівня сформованості моральних переконань керівника. Етична дилема виникає у ситуаціях, коли управлінець змушений здійснювати вибір між кількома альтернативами, кожна з яких має власне моральне обґрунтування, що ускладнює процес ухвалення рішення та підвищує рівень відповідальності за його наслідки.

Етичні дилеми в управлінській діяльності доцільно поділяти на дві узагальнені групи. Перша група охоплює внутрішньоорганізаційні конфлікти й включає два різновиди. До першого належать дилеми, що виникають у межах вертикальних управлінських відносин — між керівником і підлеглими або між менеджером і вищим керівництвом. Другий різновид пов'язаний із горизонтальними взаємодіями, які виникають між менеджерами одного рівня або між працівниками одного структурного підрозділу. У таких умовах менеджер нерідко змушений виконувати роль посередника, забезпечуючи баланс інтересів сторін і дотримання етичних норм.

Друга група етичних дилем формується у процесі зовнішньої взаємодії організації. Вона включає дилеми, пов'язані зі співпрацею з комерційними партнерами, взаємодією з неприбутковими організаціями, а також питання, що виникають у сфері міжнародної діяльності та зовнішньоекономічних відносин. Така класифікація дозволяє систематизувати етичні виклики управлінської діяльності та сприяє розробці більш ефективних механізмів їх подолання.

У науковій літературі виокремлюють два основні підходи до пояснення процесу прийняття етичних рішень — нормативний і дескриптивний. Нормативний підхід, сформований у межах філософських концепцій, розглядає особу як раціонального суб'єкта, здатного свідомо оцінювати моральні альтернативи та обирати оптимальний варіант поведінки. З цією метою були розроблені так звані моральні теорії та принципи, покликані слугувати орієнтирами для прийняття етично обґрунтованих рішень. Проте практика свідчить, що у реальних умовах управління такі моделі не завжди реалізуються.

На відміну від нормативного, дескриптивний підхід ґрунтується на результатах психологічних досліджень і зосереджується на аналізі того, як люди фактично приймають складні моральні рішення. Особлива увага в цьому контексті приділяється когнітивним обмеженням, емоційним чинникам та впливу зовнішнього середовища, які можуть перешкоджати вибору найбільш етично виваженого варіанта дій, особливо в умовах невизначеності та кризових ситуацій, зокрема за воєнного стану.

Одним із ключових елементів процесу прийняття етичних рішень є відповідальність, що передбачає усвідомлення наслідків власних дій і готовність нести за них моральну та професійну відповідальність. Моральна відповідальність менеджера проявляється у відповідності його поведінки встановленим етичним нормам з урахуванням як особистих можливостей, так і впливу зовнішніх обставин. Відповідальність за прийняті управлінські рішення та їх результати є базовою складовою професійної етики керівника.

Професійна етика сучасного менеджера також передбачає дотримання міжнародних етичних стандартів, що включають повагу до прав і гідності людини, високий рівень професійної компетентності, доброчесність, чесність і дотримання принципу конфіденційності. Дослідження Д. Грехема, присвячені аналізу вимог до управлінських кадрів у різних країнах, дозволили виокремити універсальні особистісні характеристики менеджерів, незалежно від національних особливостей. До таких характеристик належать здатність до планування, уміння слухати, навички прийняття обґрунтованих рішень, інтелектуальна гнучкість, креативність, а також дотримання етичних принципів у професійній діяльності.

Крім базових управлінських якостей, ефективний менеджер має володіти комплексом професійних умінь, що забезпечують результативність управлінської діяльності (рис. 1.1).



**Рис. 1.1 Ключові професійні компетенції сучасного менеджера**

Джерело: Узагальнено та візуалізовано автором за матеріалами [5].

Професійна етика є складовою ширшого поняття — професійної культури менеджера, яка формується на перетині загальнолюдських цінностей і специфіки управлінської діяльності. Професійна культура менеджера виступає підсистемою загальної культури суспільства та охоплює сукупність знань, навичок, моральних якостей і поведінкових моделей, що проявляються як у професійній діяльності, так і в повсякденному житті керівника.

У структурі професійної культури менеджера доцільно виокремлювати два взаємопов'язані компоненти: професійну компетентність і духовно-етичний складник. Професійна компетентність охоплює управлінські та психологічні аспекти діяльності керівника. Управлінський рівень передбачає володіння навичками планування, організації, координації та контролю діяльності організації, тоді як психологічний рівень пов'язаний із прийняттям рішень, управлінням персоналом, формуванням сприятливого психологічного клімату та ефективною комунікацією.

Духовно-етичний компонент професійної культури менеджера формує моральні орієнтири, які спрямовують управлінську діяльність у бік відповідальності, гуманізму та дотримання етичних стандартів. Узагальнену модель професійної культури менеджера подано на рис. 1.2.



**Рис. 1.2 Структурна модель професійної культури менеджера**

Джерело: Узагальнено та візуалізовано автором за матеріалами [20].

В основі цієї моделі лежить поєднання таких ключових елементів, як процес прийняття управлінських рішень із відповідним розподілом відповідальності, управління персоналом та створення умов для ефективної професійної діяльності. Вершина моделі символізує комунікації та міжособистісні взаємодії менеджера з підлеглими й керівництвом, що суттєво впливають на психологічний клімат у колективі та рівень організаційної культури загалом. Центральне місце в структурі займає етична складова, яка проявляється у свідомому дотриманні моральних норм, об'єктивній оцінці результатів діяльності та відповідальному ставленні до управлінських рішень [20].

До основних елементів професійної етики менеджера належать:

етичні установки, що визначають межі допустимої поведінки у професійних ситуаціях;

етична поведінка, яка проявляється у практичній реалізації професійних обов'язків відповідно до встановлених стандартів;

орієнтація на дотримання етичних норм у процесі управлінських комунікацій.

Важливою складовою професійної етики також є відкритість до світової культури, що передбачає дотримання міжнародних норм і принципів ділової етики в умовах глобалізації. Попри те, що формування етичної компетентності менеджерів передбачене освітніми програмами закладів вищої освіти України, на практиці цей процес часто ускладнюється відсутністю дієвих методик розвитку відповідних навичок. У результаті етико-психологічна підготовка управлінських кадрів залишається недостатньо розвиненою, що зумовлює потребу в спеціалізованих навчальних і консультаційних заходах.

Таким чином, сучасні умови господарювання зумовлюють подвійний запит: з одного боку — на формування високого рівня професійної етики менеджерів, з іншого — на розвиток науково обґрунтованих діагностичних і корекційних інструментів у діяльності організаційних психологів, спрямованих

на підтримку етичної управлінської практики.

## **1.2 Етичні засади та діловий етикет у системі сучасного управління бізнесом**

У сучасних умовах інтенсивного розвитку інформаційних технологій, цифровізації бізнес-процесів і зростання рівня невизначеності ефективність управлінської діяльності перетворюється на ключовий чинник забезпечення стабільності та конкурентоспроможності організації. Саме професійно підготовлене й етично відповідальне керівництво забезпечує здатність підприємства своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати довгострокові конкурентні переваги, підвищувати продуктивність праці персоналу та підтримувати сталий розвиток у кризових умовах.

Сучасна управлінська парадигма дедалі більше орієнтується не лише на досягнення фінансових результатів, а й на розвиток людського потенціалу, формування мотиваційного середовища, стимулювання інноваційного мислення та впровадження гнучких управлінських рішень. У цьому контексті лідерські якості менеджера тісно поєднуються з його етичними переконаннями, які визначають стиль управління, характер взаємодії з персоналом і здатність організації до довгострокового розвитку.

Керівник, який усвідомлює складну систему взаємозв'язків між працівниками, командами та зовнішніми стейкхолдерами, демонструє високий рівень управлінської гнучкості та чутливості до змін у соціально-економічному середовищі. Такий менеджер здатний формувати етичні відносини всередині організації, орієнтуючись не лише на досягнення оперативних результатів, а й на реалізацію стратегічних цілей розвитку підприємства.

Важливою складовою управлінської діяльності є формування в організації культури етичної поведінки та відповідальності персоналу. Разом із тим на практиці нерідко виникають ситуації, коли дії підприємства або окремих

його працівників, попри економічну доцільність чи короткострокову ефективність, можуть негативно сприйматися суспільством або спричиняти шкоду навколишньому середовищу. Такі обставини породжують складні етичні дилеми, у межах яких управлінські рішення потребують особливо зваженого підходу.

У відповідь на ці виклики сучасний бізнес дедалі активніше інтегрує етичні стандарти у свою діяльність. Формування та впровадження норм ділової етики дозволяє не лише впорядкувати внутрішні процеси управління, а й ефективно реагувати на соціальні, економічні та моральні виклики. Важливим інструментом у цьому процесі стають корпоративні кодекси етики, які закріплюють базові цінності організації, регламентують поведінку персоналу та інтегрують етичні принципи в систему стратегічного управління, сприяючи зміцненню довіри з боку партнерів, клієнтів і суспільства загалом.

Застосування інноваційних бізнес-моделей, заснованих на принципах етичної взаємодії, сприяє не лише зростанню продуктивності та підвищенню конкурентних позицій підприємств, а й формуванню позитивної ділової репутації — одного з ключових нематеріальних активів у сучасній цифровій економіці. Умови високої мережевої взаємозалежності підсилюють значення довіри, яка формується завдяки послідовній морально відповідальній поведінці у ділових партнерствах. Саме етичні відносини стають основою стабільних довгострокових зв'язків і визначають успішність бізнесу на національному та міжнародному ринках.

Реалізація сучасних бізнес-стратегій нерозривно пов'язана з дотриманням європейських етичних стандартів, що сприяє зростанню рівня соціальної відповідальності підприємств і підвищує їх привабливість для інвесторів та споживачів. Водночас важливе значення має збереження високих моральних цінностей, зокрема відповідальне ставлення до довкілля шляхом впровадження екологічно безпечних технологій, реалізація партнерських проєктів і неухильне дотримання законодавчих норм на національному та міжнародному рівнях [11].

Загальні принципи корпоративної етики охоплюють моральну відповідальність управлінців, прозорість бізнес-процесів і дотримання правових норм з урахуванням специфіки цільового ринку. Ще у XX столітті Г. Кессі сформулював базові засади ведення бізнесу, серед яких суспільна корисність, інноваційність, повага до власності, високий професіоналізм, законність, орієнтація на споживача та творчий підхід до управління.

Корпоративна етика як різновид професійної етики являє собою систему норм і правил ділової поведінки, що регламентують взаємодію між працівниками, керівництвом і бізнес-структурами. Вона виступає фундаментом цивілізованого бізнесу, у якому дотримання зобов'язань і якісна комунікація із зацікавленими сторонами є визначальними умовами ефективного функціонування організації [20].

Сучасні підприємства дедалі частіше впроваджують принципи соціальної відповідальності, створюючи спеціалізовані етичні підрозділи або служби з етики, що свідчить про прагнення підтримувати високі моральні стандарти управлінської діяльності. У системі менеджменту корпоративна етика поєднує базові моральні цінності з конкретними регламентами поведінки в бізнес-середовищі, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей шляхом узгодженої взаємодії всіх учасників управлінського процесу.

Особливої ваги етичні стандарти набувають у міжнародній діяльності, де ділові відносини будуються на суворому дотриманні загальноприйнятих норм. Провідні світові компанії надають пріоритет захисту прав споживачів, безпеці продукції, достовірності інформації та врахуванню інтересів різних груп стейкхолдерів. Екологічна складова корпоративної етики, що передбачає раціональне використання природних ресурсів і дотримання екологічних вимог, стає невід'ємною частиною сучасної бізнес-стратегії.

В умовах глобалізації, воєнних викликів і процесів повоєнного відновлення особливо важливим є врахування національних особливостей — культурних традицій, моральних цінностей, законодавчого середовища та рівня соціальної відповідальності бізнесу під час імплементації міжнародних



етичних стандартів. Відмінності у стилях управління, ринкових умовах і соціальних нормах безпосередньо впливають на формування корпоративної етики та можуть як сприяти, так і перешкоджати ефективній взаємодії між керівниками і персоналом.

Аналіз практики свідчить, що в сучасному бізнес-середовищі існує значна кількість підходів до формування корпоративної етики, однак провідні транснаціональні компанії прагнуть об'єднати менеджерів, працівників, акціонерів і партнерів навколо спільної системи цінностей. Успішність діяльності організації значною мірою визначається рівнем задоволеності персоналу, дотриманням корпоративних принципів, залученням працівників до процесу прийняття рішень і формуванням почуття приналежності до компанії. Внутрішнє партнерство в колективі підсилює довіру, позитивно впливає на репутацію бізнесу та сприяє досягненню спільних цілей [14].

У сучасних умовах етичні принципи стають невід'ємною складовою взаємовідносин підприємства з усіма зацікавленими сторонами. Взаємодія зі стейкхолдерами має відповідати не лише правовим вимогам, а й усталеним моральним нормам, що дозволяє підвищити результативність діяльності та зменшити ймовірність конфліктів, які можуть призвести до фінансових втрат і репутаційних ризиків.

Комунікаційні процеси в бізнесі доцільно розглядати з позицій ефективності та етичності. Орієнтація виключно на короткостроковий прибуток часто ігнорує гуманістичний вимір управлінських рішень. Натомість етичний підхід передбачає врахування інтересів партнерів і готовність у разі потреби пожертвувати миттєвою вигодою заради збереження довіри та взаємоповаги. Саме така стратегія формує довготривалу цінність ділових відносин.

Поєднання результативності та етичності можливе лише за умови, що моральні принципи стають пріоритетом у комунікаціях і управлінських рішеннях. Бізнес, як форма взаємодії між людьми, повинен базуватися на гуманістичних засадах, де економічний прогрес підпорядковується розвитку

особистості та соціальної відповідальності.

Важливу роль у цьому процесі відіграє система управління етичними ризиками, яка дозволяє ідентифікувати потенційні загрози, розробляти превентивні заходи та ефективно реагувати на кризові ситуації. Сьогодні репутаційні ризики визнаються не менш значущими, ніж фінансові або операційні, що зумовлює необхідність інтеграції етичних механізмів у корпоративну культуру.

Для підвищення стійкості підприємства до внутрішніх і зовнішніх викликів важливою є наявність структурованої моделі управління етичними ризиками, яка забезпечує прозорість управлінських рішень, системність у подоланні проблем і зміцнення довіри серед персоналу, партнерів і клієнтів. Узагальнену характеристику такої моделі подано в табл. 1.2.

**Таблиця 1.2**

**Аналітична модель виникнення етичних порушень та їх наслідків  
для економічної стабільності підприємства**

| Етап /<br>складова                                | Змістовна<br>характеристика                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                 | 2                                                                                                                                                                                  |
| <b>1. Фактори формування етичних ризиків</b>      |                                                                                                                                                                                    |
| 1.1. Низький рівень етичної культури персоналу    | Відсутність або формальний характер етичного кодексу; недостатня поінформованість працівників щодо стандартів доброчесної поведінки; толерування неетичних дій з боку керівництва. |
| 1.2. Недосконалість системи внутрішнього контролю | Відсутність систематичного моніторингу дотримання етичних норм; слабкий внутрішній аудит; відсутність ефективних каналів повідомлення про порушення.                               |
| 1.3. Управлінський і психологічний тиск           | Надмірні або нереалістичні вимоги до результатів діяльності; нечіткий розподіл посадових обов'язків; конфлікт між цілями організації та можливостями персоналу.                    |
| <b>2. Прояви порушення професійної етики</b>      |                                                                                                                                                                                    |
| 2.1. Корупційні дії та зловживання                | Використання службового становища для отримання неправомірної вигоди або привілеїв.                                                                                                |
| 2.2. Порушення конфіденційності                   | Незаконне розповсюдження інформації про фінансовий стан, стратегію розвитку або інноваційні розробки підприємства.                                                                 |
| 2.3. Конфлікт інтересів                           | Прийняття управлінських рішень на користь особистих інтересів всупереч цілям організації.                                                                                          |

*Продовження таблиці 1.2*

| <b>1</b>                                                            | <b>2</b>                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.4. Неетична конкурентна поведінка                                 | Дискредитація партнерів або конкурентів шляхом поширення недостовірної інформації.                                |
| <b>3. Вплив етичних порушень на економічну безпеку підприємства</b> |                                                                                                                   |
| 3.1. Фінансові втрати                                               | Штрафні санкції, зниження доходів, втрата контрактів і клієнтів.                                                  |
| 3.2. Репутаційні загрози                                            | Падіння рівня довіри з боку партнерів, споживачів та інвесторів; погіршення іміджу компанії.                      |
| 3.3. Інформаційні ризики                                            | Витік стратегічно важливої інформації; зниження конкурентних переваг.                                             |
| 3.4. Соціально-трудова наслідки                                     | Демотивація персоналу, зростання плинності кадрів, погіршення психологічного клімату в колективі.                 |
| 3.5. Юридичні наслідки                                              | Судові спори, регуляторні перевірки, адміністративна або кримінальна відповідальність.                            |
| <b>4. Динаміка розвитку етичної кризи</b>                           |                                                                                                                   |
| 4.1. Латентна стадія                                                | Порушення мають поодинокий характер і не отримують належної управлінської реакції.                                |
| 4.2. Стадія ескалації                                               | Збільшення кількості порушень, зростання фінансових і репутаційних ризиків.                                       |
| 4.3. Публічне загострення                                           | Розголошення інформації через ЗМІ або перевірки контролюючих органів.                                             |
| 4.4. Кризовий стан                                                  | Масова втрата клієнтів, партнерів, інвесторів, дестабілізація діяльності підприємства.                            |
| <b>5. Превентивні та коригувальні заходи</b>                        |                                                                                                                   |
| 5.1. Формування етичної свідомості                                  | Розробка та впровадження корпоративного кодексу етики; регулярні освітні заходи для персоналу.                    |
| 5.2. Інституційні механізми контролю                                | Запровадження внутрішнього аудиту етичної поведінки; функціонування анонімних каналів повідомлення про порушення. |
| 5.3. Регламентація поведінки                                        | Чіткі процедури управління конфліктами інтересів; стандарти захисту конфіденційної інформації.                    |
| 5.4. Забезпечення прозорості                                        | Публічне звітування щодо дотримання етичних стандартів; залучення незалежних експертів.                           |
| 5.5. Система відповідальності                                       | Оперативне реагування на порушення; застосування справедливих дисциплінарних заходів.                             |

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [14].

Організаційна культура виступає базисом формування моральних цінностей персоналу та визначає як внутрішній стиль діяльності підприємства, так і його імідж на ринку. Побудова корпоративної культури, заснованої на принципах чесності, доброчесності та відповідальності, є необхідною умовою

ефективного функціонування системи професійної етики. Управління етичними ризиками потребує комплексного підходу, активної участі керівництва та чіткої стратегії, що забезпечує дотримання моральних норм у щоденній діяльності організації.

### **1.3 Концептуальні основи формування етичної системи управління в організації**

Сучасна управлінська діяльність характеризується високим рівнем складності, багатофакторністю та обмеженими можливостями перевірки управлінських рішень у реальних умовах. За таких обставин особливої актуальності набуває застосування методу моделювання, який дозволяє відтворювати складні соціально-економічні процеси у спрощеному, але логічно впорядкованому вигляді. Моделювання дає змогу абстрагуватися від другорядних деталей і зосередити увагу керівників на ключових характеристиках об'єкта управління, його структурі, взаємозв'язках та функціональних властивостях, що мають принципове значення для досягнення управлінських цілей.

Модель виступає умовним відображенням реального об'єкта або процесу, яке зберігає суттєві ознаки прототипу та забезпечує можливість отримання нової аналітичної інформації. Процес моделювання передбачає цілеспрямований відбір найважливіших елементів системи з одночасним ігноруванням другорядних, що створює підґрунтя для глибшого аналізу управлінських ситуацій і прийняття обґрунтованих рішень. Саме завдяки цьому моделі широко використовуються як у стратегічному управлінні, так і в процесах прогнозування та підготовки управлінських кадрів.

Термін «модель» походить від латинського *modulus*, що означає «міра» або «зразок». У науковому розумінні модель розглядається як спрощене уявлення реального об'єкта чи процесу, створене з метою відображення його ключових характеристик та отримання нових знань. В управлінській діяльності

модель виконує роль інструмента, який замінює складну реальність більш доступною для аналізу конструкцією та сприяє підвищенню якості управлінських рішень [19]. Використання моделей дозволяє не лише оцінити поточний стан організації, а й спрогнозувати наслідки альтернативних управлінських дій, що значно підвищує ефективність управління.

У контексті етики управлінської діяльності особливе значення має модель етичного управління, яка розглядається як самостійна управлінська функція, спрямована на регулювання поведінки працівників на основі моральних норм і цінностей. Така модель ґрунтується на системі етичних кодексів — як формалізованих, так і неформальних, — які визначають стандарти допустимої поведінки у випадках, коли правове регулювання є недостатнім або відсутнім. У межах етичного управління працівникам надаються орієнтири щодо того, які дії вважаються прийнятними, а які — суперечать моральним принципам організації, що формує етичний каркас управлінської системи.

Зміст і структура етичних кодексів можуть істотно відрізнятися залежно від сфери діяльності та типу організації. Як зазначено у науковому дослідженні під редакцією С. Серьогіна, О. Антонової та І. Хожило «Культура й етика в публічному адмініструванні», ключовим завданням таких кодексів є встановлення єдиних стандартів поведінки для всіх працівників. Вони виконують превентивну функцію щодо корупційних проявів, сприяють підвищенню рівня відповідальності, прозорості та підзвітності, а також формують професійні норми поведінки, що відповідають сучасним суспільним цінностям і рівню розвитку держави [21].

Етичне управління доцільно розглядати як динамічний і безперервний процес, що потребує постійного коригування відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Його ефективність залежить від урахування галузевої специфіки, ринкових умов, інтересів стейкхолдерів, а також культурних і ціннісних особливостей персоналу. Впровадження етичних принципів забезпечує організаціям низку переваг,

зокрема зміцнення ділової репутації, формування довіри з боку клієнтів і партнерів, підвищення ефективності діяльності та зниження ризиків юридичного, регуляторного й репутаційного характеру.

Етична модель управління передбачає розробку та впровадження системи норм і стандартів поведінки, які гарантують дотримання моральних принципів у повсякденній діяльності організації. Як слушно зазначається в наукових джерелах, завдання етичного управління полягає у стимулюванні взаємної ініціативи між різними соціальними групами, що дозволяє активізувати ділову активність на основі відносно невеликих, але ефективних управлінських зусиль [28]. Такий підхід підкреслює роль етики як фундаменту сталих і взаємовигідних відносин у бізнесі та суспільстві.

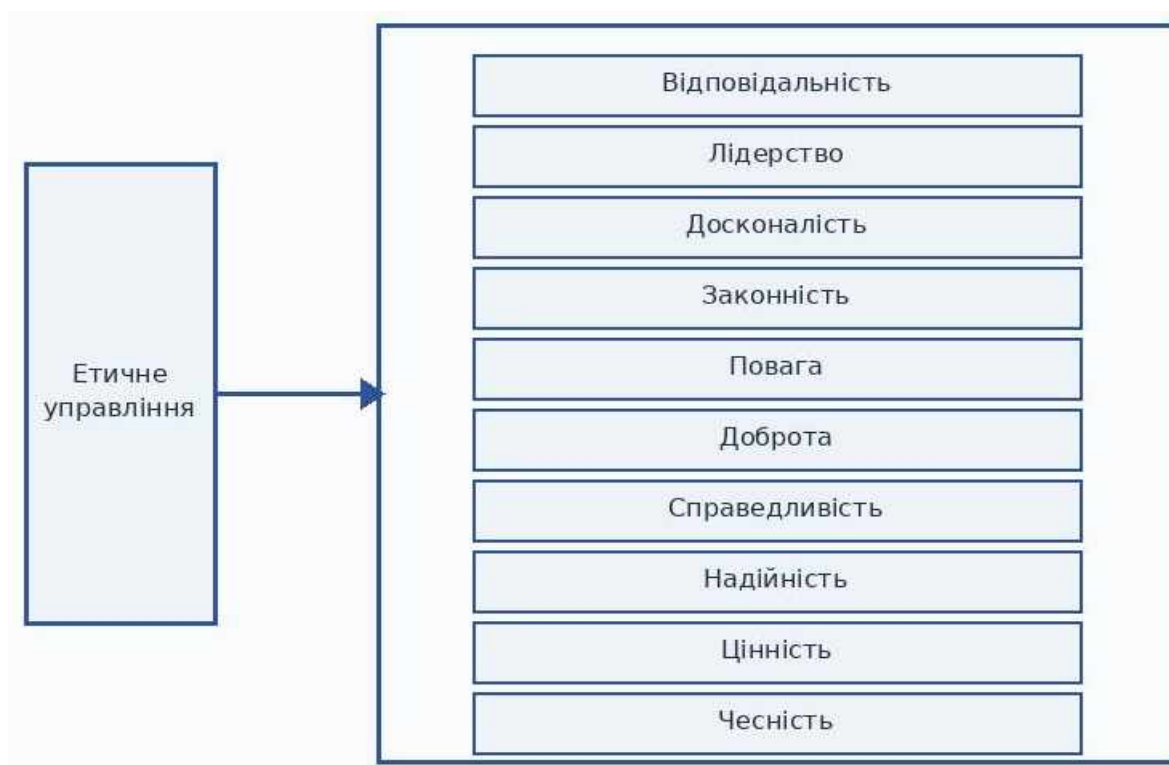
Важливою складовою етичного управління є управлінська етика, або етика взаємодії, яка охоплює кілька взаємопов'язаних рівнів. Принципова етика визначає базові уявлення про справедливість і моральність у робочому середовищі, включаючи правила використання ресурсів і норми поведінки в колективі. Операційна (політична) етика стосується реагування на щоденні управлінські ситуації, зокрема врегулювання конфліктів інтересів або ставлення до подарунків від контрагентів. Стратегічна етика охоплює рішення, що формують довгострокові цілі та напрями розвитку організації.

Реалізація етичного управління можлива лише за умови активної участі працівників усіх рівнів, насамперед керівництва. Для формування етичної організації необхідна системна робота з розвитку організаційної культури, етичного лідерства, впровадження кодексів поведінки, навчання персоналу та проведення регулярних етичних аудитів. У сучасних організаціях дедалі частіше запроваджується посада радника з етики, до функцій якого належать розробка та реалізація етичних стандартів, навчання працівників, розгляд випадків порушень і формування позитивної репутації компанії. Як зазначає Н. Whitton, ключовою умовою ефективного етичного управління є створення керівництвом атмосфери відкритості та прозорості, у якій неетична поведінка не приховується, а відповідальність за дотримання норм поділяється всіма

членами організації [28].

Формування дієвої етичної системи можливе за умови впровадження комплексної програми, що підтримує етичний клімат і виступає основою організаційної культури. Науковці сходяться на думці, що сутність етичного управління доцільно аналізувати крізь призму трьох сфер людської поведінки. Перша сфера — це кодифіковане право, яке охоплює юридичні норми, закріплені в законодавстві та підзаконних актах. Друга сфера — зона вільного вибору, де поведінка не регулюється законом і залежить від особистого розсуду. Між ними знаходиться сфера етичного регулювання, у межах якої рішення приймаються на основі моральних принципів і врахування інтересів інших членів організації.

Ефективна модель етичного управління повинна базуватися на системі взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують сталість управлінських процесів і відповідність діяльності організації етичним нормам (рис. 1.3).



**Рис. 1.3 Базові ціннісні компоненти етичної системи управління**

Джерело: Узагальнено та візуалізовано автором за матеріалами [28].

До ключових складових етичної системи управління належать чесність, цілісність, надійність, справедливість, доброзичливість, повага, законність,

прагнення до досконалості, лідерство та відповідальність. Чесність передбачає відкритість і правдивість управлінських дій, тоді як цілісність вимагає послідовності між словами й вчинками керівників. Надійність проявляється у виконанні зобов'язань перед колективом, а справедливість і доброзичливість — у рівному та гуманному ставленні до працівників. Повага забезпечує визнання гідності кожної особи, законність — неухильне дотримання правових норм, а прагнення до досконалості стимулює постійний професійний розвиток.

Особливе місце серед зазначених компонентів посідають лідерство та відповідальність. Так, Б. Гаєвський наголошує, що етика та право взаємодоповнюють одне одного, забезпечуючи соціальну відповідальність управлінців за наслідки їхніх рішень. Водночас безвідповідальність часто зумовлена недосконалістю управлінських механізмів і нормативно-правової бази. Ідеальна модель відповідального керівника передбачає такі умови, за яких організаційно-правове середовище не допускає неетичної поведінки [3].

Етичне управління може реалізовуватися через різні концептуальні підходи, узагальнені на рис. 1.4.



**Рис. 1.4 Основні підходи до впровадження етики в управлінській діяльності**

Джерело: Узагальнено та візуалізовано автором за матеріалами [3].



Традиційний підхід ґрунтується на суворому дотриманні встановлених правил і застосуванні дисциплінарних заходів. Проте сучасні умови господарювання зумовили потребу в більш гнучких і адаптивних моделях управління, що передбачають розширення повноважень працівників і підвищення рівня їхньої автономії. Принциповий підхід, своєю чергою, орієнтований на інтеграцію етичних норм у всі аспекти діяльності організації та передбачає оцінку моральної свідомості керівників, стандартів організації праці, стилю управління й характеру службових відносин [1].

Етичне управління відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості організацій в умовах динамічного розвитку сучасного світу. Формування інтерактивної культури комунікації, активне використання інформаційних ресурсів і впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій вимагають від менеджменту підвищеної уваги до етичних аспектів управління [7]. Кожен працівник приносить у колектив власний етичний досвід і несе персональну відповідальність за свої рішення, тоді як організація має створювати умови, що стимулюють прийняття етично виважених рішень.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що етичне управління реалізується через концепцію «етичної організації», яка базується на поєднанні трьох ключових елементів: етичних особистостей, етичного лідерства та організаційних структур і систем, що підтримують моральну поведінку. Саме така цілісна система дозволяє організації ефективно відповідати на виклики сучасного середовища та забезпечувати сталий розвиток на засадах етики.

Таким чином, проведений аналіз науково-теоретичних підходів до етики управлінської діяльності дозволяє стверджувати, що етичні принципи виступають не лише нормативною основою поведінки управлінців, а й важливим чинником забезпечення стабільності, результативності та сталого розвитку організації. Сформована етична система управління сприяє підвищенню рівня довіри всередині колективу, мінімізації управлінських ризиків, зміцненню репутації підприємства та формуванню сприятливого

морально-психологічного клімату.

Разом із тим, теоретичні положення етики управління набувають практичної цінності лише за умови їх реального впровадження у фінансово-економічну діяльність підприємства. Саме в процесі формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, організації господарських процесів і взаємодії з контрагентами проявляється ефективність ділової етики як інструменту управління. Дотримання етичних норм у фінансово-економічній сфері дозволяє підвищити прозорість управлінських рішень, знизити рівень операційних і репутаційних ризиків та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

У зв'язку з цим подальше дослідження доцільно зосередити на аналізі ролі ділової етики у забезпеченні ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства. Це зумовлює необхідність переходу до розділу 2, у якому буде розглянуто вплив етичних принципів на результати господарської діяльності, фінансову стабільність і економічну безпеку підприємства, а також визначено практичні аспекти їх реалізації в сучасних умовах.

## РОЗДІЛ 2

### ЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика та етичні орієнтири діяльності ТОВ «ФЛОРА»

В умовах трансформації національної економіки України, зумовленої глобалізаційними процесами, структурними змінами ринкового середовища та тривалим впливом воєнних факторів, зростає значення комплексного аналізу діяльності підприємств. Особливої актуальності набуває поєднання організаційно-економічного аналізу з дослідженням етичних орієнтирів управління, оскільки саме така інтеграція дозволяє оцінити не лише фінансову результативність, а й рівень стійкості підприємства, його адаптивність до кризових умов та соціальну відповідальність. У сучасній економіці етичні засади дедалі частіше розглядаються як важливий нематеріальний ресурс, що безпосередньо впливає на фінансово-економічні результати діяльності суб'єктів господарювання.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФЛОРА» є прикладом підприємства, яке функціонує на ринку України протягом тривалого часу та володіє накопиченим організаційним, управлінським і економічним досвідом. Підприємство було зареєстроване 8 січня 1998 року відповідно до чинного законодавства України та внесене до Єдиного державного реєстру юридичних осіб під кодом ЄДРПОУ 25223362. Статутний капітал товариства становить 10 700 грн, що відповідало нормативним вимогам на момент створення підприємства. Станом на 2025 рік ТОВ «ФЛОРА» має статус «зареєстровано» та продовжує здійснювати господарську діяльність в умовах воєнного стану, що свідчить про достатній рівень організаційної та фінансової стійкості.

Юридична адреса підприємства розташована у Київській області, Києво-

Святошинському районі, місті Вишневе, на вулиці Промисловій, будинок 2. Територіальне розміщення підприємства поблизу столиці України створює сприятливі умови для розвитку торговельної діяльності, доступу до ринків збуту, логістичних вузлів та ділової інфраструктури. Управління діяльністю товариства здійснюється директором Марченком Богданом Анатолійовичем, який несе персональну відповідальність за стратегічні рішення, фінансово-економічні результати та формування організаційної культури підприємства [23]. Централізована система управління дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що є критично важливим у період економічної нестабільності та воєнних ризиків.

Основними видами діяльності ТОВ «ФЛОРА» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, а також оптова торгівля зерном, насінням, кормами для тварин, молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями, жирами та напоями. Диверсифікація напрямів діяльності дозволяє підприємству зменшувати залежність від окремих сегментів ринку та забезпечувати більш стабільні грошові потоки. В умовах воєнного стану така стратегія є особливо ефективною, оскільки дає змогу компенсувати зниження попиту в одних товарних групах за рахунок зростання або стабільності в інших.

Аналіз економічної діяльності підприємств торговельного сектору в Україні за 2021–2024 роки свідчить про суттєві коливання обсягів реалізації, зростання операційних витрат та зниження рентабельності у період активної фази воєнних дій. За даними відкритих джерел і галузевої статистики, у 2022 році середній рівень скорочення обороту підприємств роздрібною торгівлю становив 20–30 %, однак у 2023–2024 роках спостерігалася поступова стабілізація та часткове відновлення фінансових показників. У цьому контексті діяльність ТОВ «ФЛОРА» характеризується прагненням до збереження фінансової рівноваги шляхом оптимізації витрат, перегляду асортиментної політики та посилення контролю за дебіторською заборгованістю.

Воєнний стан значною мірою вплинув на умови господарювання

підприємства. Основними викликами стали зростання вартості енергоресурсів, порушення логістичних ланцюгів постачання, інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності населення. Водночас підприємство змогло адаптуватися до нових умов завдяки гнучкій системі управління, диверсифікації постачальників, коригуванню цінової політики та впровадженню більш жорсткого фінансового контролю. Такі управлінські рішення ґрунтуються не лише на економічній доцільності, а й на етичних принципах відповідального ставлення до персоналу та партнерів.

Особливого значення в діяльності ТОВ «ФЛОРА» набувають етичні орієнтири управління, які виступають фундаментом формування довіри з боку клієнтів, постачальників і працівників. Корпоративна етика на підприємстві розглядається як система цінностей і норм поведінки, що регулюють внутрішні та зовнішні взаємовідносини й сприяють досягненню фінансово-економічних цілей без порушення моральних принципів. У сучасних умовах саме етична складова дедалі частіше стає чинником конкурентоспроможності підприємства.

У наукових дослідженнях корпоративна етика визначається як невід’ємний елемент системи корпоративного управління, що поєднує економічні інтереси підприємства з його соціальною відповідальністю. На Всесвітньому конгресі зі сталого розвитку Л. Холм та Р. Ватс у доповіді «Making Good Business Sense» наголосили, що бізнес несе відповідальність не лише за фінансові результати, а й за якість життя працівників, дотримання прав людини та розвиток суспільства в цілому. Для ТОВ «ФЛОРА» ці положення мають практичне значення, оскільки підприємство прагне поєднувати досягнення економічної ефективності з дотриманням соціально-етичних стандартів.

Підприємство орієнтується на міжнародні рекомендації у сфері корпоративної етики, зокрема документи Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), принципи Глобального договору ООН, стандарти соціальної відповідальності SA 8000 та положення Глобальної

ініціативи зі звітності (GRI). Дотримання цих стандартів сприяє підвищенню прозорості фінансово-економічної діяльності, мінімізації репутаційних ризиків і формуванню позитивного іміджу підприємства.

Важливим елементом етичної політики ТОВ «ФЛОРА» є запобігання конфлікту інтересів, протидія корупції та забезпечення конфіденційності інформації. Працівники підприємства зобов'язані діяти в інтересах організації, дотримуватися норм чинного законодавства та внутрішніх регламентів. Захист комерційної таємниці розглядається як необхідна умова збереження фінансової стабільності та конкурентних переваг.

Значна увага приділяється формуванню безпечних умов праці, дотриманню норм охорони праці та екологічної безпеки. В умовах воєнного стану ці питання набувають особливої актуальності, оскільки безпека персоналу безпосередньо впливає на безперервність господарських процесів і фінансову результативність підприємства. Соціально відповідальна політика щодо працівників сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню мотивації персоналу та стабілізації внутрішнього середовища організації.

Взаємовідносини з клієнтами та постачальниками будуються на засадах відкритості, добросовісності та взаємної відповідальності. Дотримання договірних зобов'язань, своєчасність розрахунків і прозорість комунікацій позитивно впливають на фінансові результати та довгострокову стабільність діяльності ТОВ «ФЛОРА». У період економічної нестабільності саме довіра партнерів виступає ключовим чинником збереження ринкових позицій.

Таким чином, загальна організаційно-економічна характеристика та аналіз етичних орієнтирів діяльності ТОВ «ФЛОРА» свідчать про те, що підприємство використовує комплексний підхід до управління, поєднуючи економічну доцільність з дотриманням морально-етичних принципів. В умовах воєнного стану саме така модель управління забезпечує збереження фінансової стійкості, мінімізацію ризиків та формування передумов для сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі..

Важливою складовою організаційно-економічної характеристики

підприємства є оцінка його здатності забезпечувати фінансову стабільність у довгостроковій перспективі. Для підприємств торговельної сфери, до яких належить ТОВ «ФЛОРА», така стабільність значною мірою залежить від ефективності управління оборотними активами, швидкості обігу товарних запасів, рівня платоспроможності контрагентів та якості договірних відносин. В умовах воєнного стану ці чинники ускладнюються підвищеним рівнем невизначеності, ризиком переривання постачань та зростанням кредитного навантаження.

За даними відкритих аналітичних джерел, у 2022–2024 роках підприємства роздрібної та оптової торгівлі в Україні зіткнулися зі зниженням середнього рівня маржинальності на 5–10 %, що було зумовлено зростанням собівартості товарів, витрат на логістику та енергоресурси. У таких умовах ключовим завданням управління стає не лише максимізація прибутку, а й забезпечення фінансової рівноваги та збереження ліквідності. Для ТОВ «ФЛОРА» це означає необхідність поєднання економічної доцільності управлінських рішень із дотриманням етичних принципів у відносинах із постачальниками, клієнтами та персоналом.

Етичні орієнтири діяльності підприємства відіграють важливу роль у формуванні довіри на фінансово-економічному рівні. Зокрема, дотримання принципів добросовісності та прозорості у фінансових розрахунках сприяє зменшенню ризику виникнення простроченої заборгованості, конфліктів із контрагентами та втрати партнерських зв'язків. У період воєнної нестабільності багато підприємств змушені переглядати умови співпраці, однак саме етичний підхід до переговорного процесу дозволяє зберігати довгострокові відносини навіть за умов тимчасових фінансових труднощів.

Особливе значення у діяльності ТОВ «ФЛОРА» має етичний аспект управління персоналом. Людський капітал виступає ключовим ресурсом підприємства, а рівень мотивації та лояльності працівників безпосередньо впливає на продуктивність праці та фінансові результати. В умовах воєнного стану підприємства стикаються з додатковими викликами, пов'язаними з

психологічним станом працівників, міграційними процесами та дефіцитом кваліфікованих кадрів. У цьому контексті етична політика підприємства, спрямована на підтримку персоналу, забезпечення безпечних умов праці та соціальної захищеності, набуває особливої ваги.

ТОВ «ФЛОРА» орієнтується на принципи відповідального роботодавця, що проявляється у дотриманні трудового законодавства, своєчасній виплаті заробітної плати, забезпеченні належних умов праці та повазі до прав працівників. Такі етичні орієнтири сприяють зниженню рівня плинності кадрів і формуванню стабільного трудового колективу, що є важливим чинником ефективної фінансово-економічної діяльності.

Важливим елементом організаційно-економічної характеристики підприємства є також його взаємодія із зовнішнім середовищем, зокрема з органами державної влади та місцевого самоврядування. В умовах воєнного стану значна кількість регуляторних рішень приймається в прискореному режимі, що потребує від підприємств високого рівня правової та етичної відповідальності. Дотримання податкової дисципліни, прозоре ведення фінансової звітності та виконання вимог державного регулювання виступають важливими передумовами збереження легального статусу підприємства та уникнення фінансових санкцій.

Етичні орієнтири діяльності ТОВ «ФЛОРА» також проявляються у відповідальному ставленні до споживачів. Забезпечення належної якості товарів, дотримання стандартів безпеки продукції та чесність у ціноутворенні є не лише вимогою законодавства, а й важливою складовою репутаційного капіталу підприємства. У період економічних потрясінь споживачі особливо чутливо реагують на порушення етичних норм, що може призвести до втрати довіри та скорочення обсягів продажів.

Слід зазначити, що сучасна концепція корпоративної етики дедалі частіше розглядається як інструмент стратегічного управління. Для ТОВ «ФЛОРА» це означає інтеграцію етичних принципів у процеси фінансового планування, бюджетування та контролю. Етичний підхід до управління



фінансовими ресурсами передбачає обґрунтованість управлінських рішень, відповідальність за наслідки їх реалізації та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін.

У контексті повоєнного відновлення економіки України роль підприємств, які дотримуються етичних стандартів, зростатиме. Саме такі суб'єкти господарювання мають більші шанси залучати інвестиції, отримувати підтримку з боку міжнародних партнерів та інтегруватися у європейський економічний простір. Для ТОВ «ФЛОРА» це створює додаткові можливості розвитку, але водночас підвищує вимоги до прозорості та етичності управлінських процесів.

Отже, поглиблений аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «ФЛОРА» у поєднанні з оцінкою його етичних орієнтирів дозволяє зробити висновок, що підприємство формує свою стратегію розвитку на засадах відповідального управління. Поєднання економічної ефективності з дотриманням морально-етичних принципів виступає важливим чинником забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства в умовах воєнних і поствоєнних викликів.

## **2.2. Етичні стандарти як чинник підвищення фінансово-економічної результативності підприємства**

Фінансово-економічна діяльність підприємства є визначальним елементом його функціонування, оскільки саме через неї забезпечується безперервність виробничо-господарських процесів, фінансова стійкість, інвестиційна привабливість і довгостроковий розвиток. У сучасних умовах трансформації економіки, цифровізації бізнес-процесів та дії воєнного стану в Україні результативність фінансово-економічної діяльності дедалі більше залежить не лише від кількісних фінансових показників, а й від якісних

чинників управління, серед яких особливе місце займають етичні норми та принципи ділової поведінки.

Як економічна категорія фінанси відображають систему відносин, що виникають у процесі формування, розподілу та використання грошових ресурсів. Ці відносини не обмежуються лише внутрішніми межами підприємства, а охоплюють широкий спектр взаємодії з державними органами, фінансовими установами, постачальниками, споживачами, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами. Саме тому фінансово-економічна діяльність потребує чіткої регламентації як у правовому, так і в етичному вимірах.

Процес формування грошових фондів підприємства не є автоматичним або нейтральним з моральної точки зору. Він реалізується через складні механізми розподілу, які передбачають прийняття управлінських рішень, укладання договорів, вибір партнерів, визначення пріоритетів використання ресурсів. Усі ці дії супроводжуються ризиками виникнення етичних конфліктів, зловживань або недобросовісної поведінки. Саме тому поєднання економічної доцільності з дотриманням етичних норм виступає важливою передумовою сталого розвитку підприємства.

У сучасному бізнес-середовищі дотримання етичних стандартів розглядається як невід'ємна складова ефективного управління. Порушення ділових домовленостей, непрозорі фінансові операції, маніпулювання інформацією, недобросовісна конкуренція або зневажливе ставлення до клієнтів і партнерів призводять до втрати довіри, погіршення репутації та, як наслідок, до фінансових втрат. Особливо гостро ці наслідки проявляються в умовах економічної нестабільності, коли довіра стає одним із ключових факторів виживання бізнесу.

Етичні норми ділових відносин формуються на стику формалізованих правил, закріплених у законодавстві, та неформальних норм поведінки, що ґрунтуються на культурних традиціях, моральних цінностях і соціальних очікуваннях. Саме ця сукупність норм утворює етику бізнесу, яка регулює взаємодію між підприємствами, їхніми працівниками, клієнтами,

постачальниками та суспільством загалом. Ділова етика включає систему моральних критеріїв і стандартів, які визначають допустимі межі поведінки у фінансово-економічній сфері та сприяють формуванню відповідального бізнес-середовища.

Принципи ділової етики відіграють ключову роль у формуванні культури партнерства та соціальної відповідальності бізнесу. Вони сприяють підвищенню якості управлінських рішень, зниженню транзакційних витрат, пов'язаних із контролем і перевіркою контрагентів, а також створюють передумови для довгострокової співпраці. У результаті підприємство отримує не лише економічні вигоди, а й стабільність, що особливо важливо в умовах воєнного стану та обмеженого доступу до ресурсів.

Філософські засади етики, сформульовані І. Кантом через питання «Що я можу знати?», «Що я повинен робити?» та «На що я можу сподіватися?», залишаються актуальними і в сучасному бізнесі. У фінансово-економічній діяльності ці питання трансформуються у практичні дилеми вибору між короткостроковою вигодою та довгостроковою репутацією, між формальним дотриманням закону та моральною відповідальністю перед суспільством. Порушення етичних норм у цій сфері здатне спричинити не лише фінансові збитки, а й обмежити кар'єрні можливості управлінців і знизити довіру до компанії з боку інвесторів та партнерів.

Важливість етичної складової фінансово-економічної діяльності підкреслював Д. Карнегі, зазначаючи, що переважна частина успіху в професійній сфері залежить від уміння ефективно взаємодіяти з людьми. У контексті бізнесу це означає здатність будувати довірчі відносини, вести чесні переговори, дотримуватися взятих зобов'язань і проявляти повагу до інтересів інших учасників ринку. Саме ці якості стають визначальними для забезпечення фінансової результативності в довгостроковій перспективі.

Вітчизняна фінансово-економічна система стикається з низкою бар'єрів, які ускладнюють формування високої етичної культури ділового спілкування. До таких бар'єрів належать недосконалість нормативно-правової бази,

поширеність тіньових економічних практик, низький рівень довіри до інституцій, а також історично сформована толерантність до неетичної поведінки. Значну роль відіграють і суб'єктивні чинники, зокрема рівень освіти, професійна культура, психологічні установки та ментальні особливості суспільства.



**Рис. 2.1 Бар'єри впровадження етичних норм у фінансово-економічній діяльності підприємств**

Джерело: Узагальнено та візуалізовано автором за матеріалами [12].

Внутрішнє середовище підприємства є ключовим простором реалізації етичних стандартів. Воно включає систему управління, організаційну культуру, механізми комунікації та взаємодії між структурними підрозділами. Будь-які управлінські рішення у фінансово-економічній сфері реалізуються через комунікаційні процеси, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства [12]. Наявність прозорих і етичних комунікацій сприяє зменшенню внутрішніх конфліктів, підвищенню мотивації персоналу та покращенню фінансових результатів.

В умовах війни та післявоєнного відновлення економіки України

значення етичних стандартів у бізнесі суттєво зростає. Підприємства змушені працювати в умовах невизначеності, підвищених ризиків і дефіциту ресурсів. У таких обставинах саме дотримання моральних принципів стає фактором збереження довіри з боку клієнтів, партнерів і працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на фінансову стабільність.

Досвід країн Європи та Північної Америки підтверджує, що інтеграція етичних принципів у фінансово-економічну діяльність сприяє підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності компаній. Чесність, справедливість і відповідальність, впроваджені у практику управління, формують основу стабільних і цивілізованих бізнес-відносин, знижують ризик судових спорів і репутаційних втрат.

Особливе місце в системі ділової етики посідає комунікація з клієнтами. Дослідження показують, що працівники, які отримують своєчасну, повну та достовірну інформацію, працюють значно ефективніше, ніж ті, хто діє в умовах інформаційної невизначеності [15]. Водночас ставлення персоналу до клієнтів формує загальне уявлення про компанію та безпосередньо впливає на рівень лояльності споживачів.

**Таблиця 2.1**

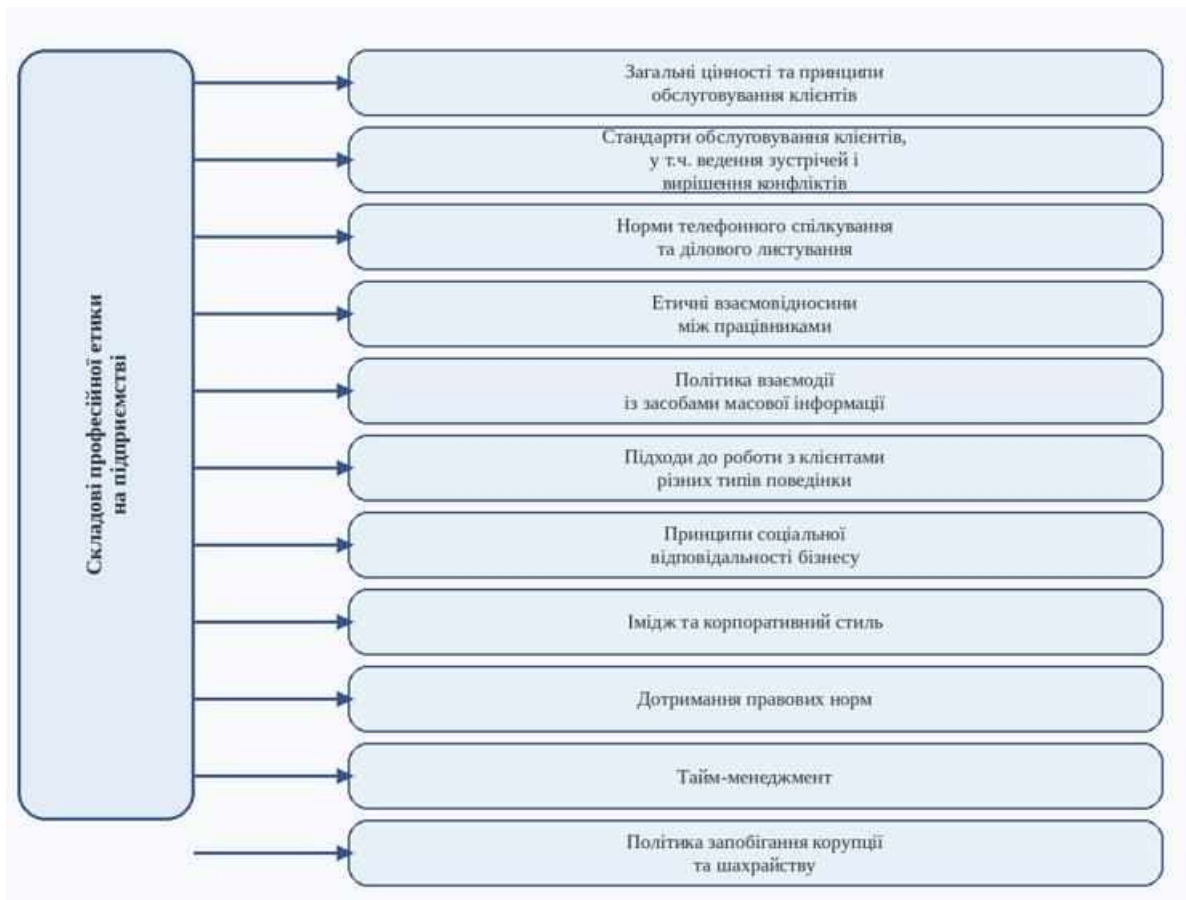
**Етичні орієнтири фінансово-економічної взаємодії підприємства**

| <b>Принцип</b>          | <b>Характеристика</b>                                 |
|-------------------------|-------------------------------------------------------|
| Клієнтоорієнтованість   | Урахування індивідуальних потреб і очікувань клієнтів |
| Прозорість комунікацій  | Чіткість і зрозумілість інформації                    |
| Ділова відповідальність | Своєчасне виконання зобов'язань                       |
| Корпоративний стиль     | Підтримка позитивного іміджу                          |
| Рольова визначеність    | Дотримання прав і обов'язків                          |
| Мовленнєва культура     | Використання етичних форм спілкування                 |
| Планування взаємодії    | Підготовка до ділових контактів                       |
| Часова дисципліна       | Повага до часу партнерів                              |
| Правова відповідність   | Дотримання законодавчих норм                          |

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [24].

У сучасних умовах цифровізації формується нова інтерактивна культура комунікацій, де інформація стає ключовим ресурсом управління. Підприємства

дедалі активніше впроваджують інформаційні системи, цифрові платформи та інструменти комунікаційного менеджменту, що дозволяє підвищити прозорість фінансово-економічної діяльності та зменшити ризики неетичних практик.



**Рис. 2.2 Нормативно-етичні елементи професійної поведінки персоналу підприємства**

Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень.

Отже, етичні норми виступають не лише моральним регулятором, а й потужним інструментом підвищення фінансово-економічної результативності підприємства. Їх системне впровадження забезпечує зростання довіри, зниження ризиків, підвищення ефективності управлінських рішень та створює передумови для сталого розвитку бізнесу в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Окремої уваги у контексті підвищення фінансово-економічної результативності підприємства заслуговує взаємозв'язок між етичними нормами та системою управління ризиками. У сучасних умовах

господарювання ризику мають багатовимірний характер і включають не лише фінансові, операційні чи ринкові загрози, а й репутаційні ризику, які безпосередньо пов'язані з рівнем дотримання етичних стандартів. Порушення принципів ділової етики, навіть за відсутності формальних юридичних наслідків, здатне суттєво підірвати довіру до підприємства з боку клієнтів, партнерів, інвесторів і працівників, що в довгостроковій перспективі негативно впливає на фінансові результати.

Репутація підприємства в сучасній економіці розглядається як стратегічний нематеріальний актив, який формується протягом тривалого часу, але може бути втрачений унаслідок окремих неетичних рішень або дій. В умовах цифровізації та активного розвитку інформаційних каналів будь-яка негативна інформація поширюється надзвичайно швидко, що підвищує чутливість бізнесу до етичних порушень. Саме тому дотримання моральних принципів у фінансово-економічній діяльності виступає важливим інструментом мінімізації репутаційних ризиків та забезпечення стабільності підприємства.

Етичні норми значною мірою впливають і на внутрішню фінансову дисципліну. Прозорість фінансових операцій, добросовісне ведення бухгалтерського обліку, відповідальне ставлення до використання ресурсів формують культуру довіри всередині організації. За таких умов зменшується ймовірність внутрішніх зловживань, фінансових махінацій, нецільового використання коштів, що позитивно відображається на фінансовій стійкості підприємства. Водночас працівники, які працюють у середовищі, де цінуються чесність і справедливість, демонструють вищий рівень залученості, відповідальності та лояльності до організації.

В умовах воєнного стану в Україні роль етичних норм у фінансово-економічній діяльності підприємств набуває особливої ваги. Нестабільність ринків, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит ресурсів та зростання соціальної напруги створюють додаткові виклики для бізнесу. У таких обставинах підприємства змушені приймати складні управлінські рішення, які

часто мають не лише економічний, а й моральний вимір. Зокрема, це стосується питань збереження робочих місць, рівня оплати праці, виконання зобов'язань перед контрагентами та участі у соціально значущих ініціативах.

Дотримання етичних принципів у кризових умовах дозволяє підприємству зберігати довіру з боку персоналу та партнерів, що є критично важливим для відновлення економічної активності в післявоєнний період. Бізнес, який демонструє соціальну відповідальність і чесність у складних умовах, формує довгострокові конкурентні переваги, оскільки такі дії сприймаються суспільством як індикатор надійності та стійкості.

Важливим аспектом впливу етичних норм на фінансово-економічну діяльність є їхній зв'язок із продуктивністю праці. Чіткі правила професійної поведінки, справедливі управлінські рішення та відкриті комунікації сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі. У такому середовищі працівники менше схильні до конфліктів, краще сприймають зміни та активніше долучаються до реалізації стратегічних цілей підприємства. Зростання продуктивності праці, у свою чергу, позитивно впливає на фінансові показники, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність використання ресурсів.

Етичні норми також відіграють значну роль у формуванні відносин із клієнтами. Сучасний споживач дедалі більше орієнтується не лише на ціну чи якість продукції, а й на репутацію компанії, її цінності та соціальну позицію. Прозорість, відповідальність, коректність у комунікаціях формують позитивний клієнтський досвід, що сприяє зростанню лояльності та повторних покупок. У фінансово-економічному вимірі це означає стабільні доходи, зменшення витрат на залучення нових клієнтів та підвищення загальної рентабельності діяльності.

Не менш важливим є вплив етичних стандартів на відносини з постачальниками та іншими діловими партнерами. Чесність у договірних відносинах, дотримання умов співпраці та своєчасне виконання фінансових зобов'язань сприяють формуванню довгострокових партнерств. Такі відносини



дозволяють підприємству отримувати більш вигідні умови постачання, підвищувати надійність логістичних процесів і зменшувати операційні ризики, що безпосередньо впливає на фінансові результати.

У контексті державного регулювання дотримання етичних норм у фінансово-економічній діяльності знижує ризик застосування штрафних санкцій, судових позовів і перевірок з боку контролюючих органів. Прозорість і відповідність законодавчим вимогам сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства як сумлінного платника податків і надійного суб'єкта господарювання. Це, у свою чергу, створює сприятливі умови для залучення інвестицій і участі у державних та міжнародних програмах підтримки бізнесу.

Системне впровадження етичних норм у фінансово-економічну діяльність потребує комплексного підходу, що включає розробку внутрішніх нормативних документів, навчання персоналу, формування етичної культури та постійний моніторинг дотримання встановлених стандартів. Особлива роль у цьому процесі належить керівництву підприємства, яке має виступати прикладом етичної поведінки та демонструвати реальну відданість задекларованим цінностям.

Таким чином, етичні норми у фінансово-економічній діяльності підприємства виступають не лише моральним орієнтиром, а й важливим управлінським інструментом, що забезпечує підвищення ефективності, зниження ризиків і формування довгострокової стійкості бізнесу. У сучасних умовах, зокрема в період воєнних та післявоєнних трансформацій, саме етика стає одним із ключових чинників, що визначають здатність підприємства зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільний фінансово-економічний розвиток.

### **2.3 Етичне лідерство як чинник результативності та стійкості управлінських рішень**

У сучасних умовах розвитку бізнесу, що характеризуються високим

рівнем невизначеності, динамічними змінами ринкового середовища та зростанням суспільних очікувань щодо соціальної відповідальності компаній, етичне лідерство набуває стратегічного значення. Воно розглядається не лише як сукупність особистих якостей керівника, а як цілісна управлінська концепція, що визначає стиль прийняття рішень, формує корпоративну культуру та безпосередньо впливає на ефективність функціонування організації. В умовах воєнного стану та постійних кризових викликів роль етичного лідерства істотно посилюється, оскільки саме моральні орієнтири керівництва виступають стабілізуючим фактором для персоналу та бізнесу загалом.

Етичне лідерство передбачає здатність керівника діяти відповідно до загальнолюдських і професійних моральних норм, поєднуючи досягнення економічних результатів із відповідальністю перед працівниками, клієнтами та суспільством. На відміну від суто інструментальних підходів до управління, етичне лідерство ґрунтується на принципах чесності, справедливості, відкритості та підзвітності. За визначенням М. Брауна та Л. Тревіно, етичний лідер не лише демонструє морально зумовлену поведінку у власних діях, а й активно формує систему етичних норм усередині організації, виступаючи взірцем для наслідування [26]. Подібної позиції дотримуються й інші дослідники, зокрема О. Винославська та М. Кононець, які наголошують на ролі керівника як носія ціннісних орієнтацій, що транслиуються на весь колектив [27].

Наукові дослідження останніх років засвідчують тісний взаємозв'язок між етичним лідерством і корпоративною культурою організації. Зокрема, у працях М. Ахмеда доведено, що етичний стиль керівництва сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату, підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом, а також зростанню організаційної прихильності персоналу [21]. У торговельній сфері, де якість взаємодії з клієнтами та репутація бренду відіграють ключову роль, ці чинники мають безпосередній вплив на фінансові результати діяльності підприємства.

М. Мендонца та Р. Канунго підкреслюють, що етичні лідери схильні приймати управлінські рішення з урахуванням не лише фінансових показників, а й соціальних та екологічних наслідків. Такий підхід відповідає сучасній парадигмі сталого розвитку та сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг. Дослідження низки авторів підтверджують, що впровадження етичного лідерства позитивно впливає на імідж компанії, підвищує рівень довіри з боку споживачів і партнерів та сприяє залученню нових ринків [6; 10].

Практика провідних міжнародних компаній свідчить про зростання ролі етичного лідерства у стратегічному управлінні. Так, компанія Starbucks акцентує увагу на етичному постачанні сировини та підтримці фермерських господарств, що формує позитивне сприйняття бренду серед споживачів. Patagonia послідовно інтегрує екологічні та соціальні цінності у свою бізнес-модель, залучаючи свідомих клієнтів і зміцнюючи власні позиції на ринку. Компанія Mattel, реагуючи на зміну суспільних очікувань, переорієнтувала бренд Barbie на ідеї різноманіття, інклюзивності та соціальної відповідальності. Наведені приклади підтверджують, що етичне лідерство є не тимчасовим трендом, а важливим інструментом стратегічного розвитку бізнесу.

Етичне лідерство як стиль управління безпосередньо впливає на внутрішню ефективність організації. Підприємства, керівництво яких дотримується етичних стандартів, зазвичай характеризуються вищим рівнем залученості персоналу, зниженням плинності кадрів та зростанням продуктивності праці. З позиції теорії соціального обміну, справедливе й відповідальне ставлення керівництва до працівників формує взаємні зобов'язання та довіру, що позитивно позначається на результатах діяльності підприємства.

Окрім внутрішнього ефекту, етичне лідерство суттєво впливає на зовнішнє середовище організації. Репутація компанії, сформована на основі морально відповідальної поведінки керівництва, стає важливим нематеріальним активом. У сучасних умовах споживачі дедалі частіше

обирають бренди, які демонструють соціальну відповідальність, прозорість та повагу до етичних норм. Це підтверджується результатами досліджень, згідно з якими компанії з високим рівнем етичного управління демонструють вищі показники фінансової стабільності та стійкості до кризових ситуацій [7; 28].

На рисунку 2.3 узагальнено ключові управлінські та економічні ефекти, які отримує організація в результаті впровадження етичного лідерства у власну стратегію розвитку.



**Рис. 2.3 Стратегічні ефекти впровадження етичного лідерства в системі управління підприємством**

Джерело: Узагальнено та візуалізовано автором за матеріалами [28].

Застосування етичного підходу до лідерства дозволяє мінімізувати репутаційні та правові ризики, зменшити ймовірність конфліктів і кризових ситуацій, а також підвищити рівень довіри з боку зацікавлених сторін. Для торговельних підприємств, діяльність яких безпосередньо пов'язана з інтенсивною комунікацією з клієнтами, ці аспекти є критично важливими.

Специфіка торговельної діяльності зумовлює особливі вимоги до

етичного лідерства. Прямий контакт із покупцями, сезонні коливання попиту, висока конкуренція та значна роль сервісу вимагають від керівників не лише професійної компетентності, а й розвинених моральних якостей. У таких умовах етичне лідерство сприяє формуванню клієнтоорієнтованої культури, що підвищує якість обслуговування та лояльність споживачів.

Важливою складовою етичного лідерства є впровадження базових цінностей, які можуть бути узагальнені за принципом FATHER: справедливість (Fairness), підзвітність (Accountability), довіра (Trust), чесність (Honesty), рівність (Equality) та повага (Respect). Реалізація цих принципів потребує системного підходу, що включає етичне навчання персоналу, відкриту комунікацію та постійний моніторинг дотримання моральних стандартів.

Підсумовуючи, слід зазначити, що етичне лідерство виступає ключовим чинником підвищення ефективності управління та формування конкурентних переваг торговельних підприємств. Компанії, які інтегрують етичні принципи в управлінські процеси, демонструють вищий рівень стійкості, довіри та адаптивності до змін ринкового середовища. В умовах сучасних економічних і соціальних викликів саме етичне лідерство створює передумови для довгострокового та збалансованого розвитку бізнесу.

### РОЗДІЛ 3

## СТРАТЕГІЧНА МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕТИКИ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### **3.1 Інституційні механізми розвитку етичної культури підприємства в сучасних умовах**

В умовах трансформації національної економіки, посилення глобальної конкуренції та функціонування бізнесу в період воєнного стану особливого значення набуває формування зрілої етичної культури підприємства як стратегічного ресурсу його розвитку. Сучасні компанії дедалі частіше усвідомлюють, що ефективність управління визначається не лише фінансовими показниками, а й рівнем довіри, відповідальності, внутрішньої згуртованості персоналу та соціальної легітимності діяльності.

Корпоративна етика та корпоративна культура вже тривалий час є базовими складовими управлінської філософії провідних міжнародних компаній. Проте в українському бізнес-середовищі ці категорії ще не завжди інтегровані в управлінську практику на системному рівні. Особливо це стало помітним після 2022 року, коли повномасштабна війна в Україні загострила питання соціальної відповідальності бізнесу, етичності рішень керівництва та здатності компаній зберігати людський капітал.

У процесі інституційного розвитку етичної культури підприємства важливо забезпечити системність та взаємозв'язок між формальними та неформальними механізмами її формування. Узагальнення ключових складових підвищення етичної культури підприємства подано на рисунку 3.1.



**Рис. 3.1 Система інституційних механізмів розвитку етичної культури підприємства**

Джерело: Візуалізовано автором на основі власних досліджень

Вперше системні дослідження корпоративної культури як чинника конкурентоспроможності підприємства розпочалися у США в середині 1970-х років [20]. Саме тоді корпоративна культура почала розглядатися не як другорядний психологічний феномен, а як стратегічний інструмент підвищення продуктивності, залученості персоналу та довгострокової прибутковості.

Сьогодні корпоративна культура трактується як система цінностей, норм, моделей поведінки та управлінських практик, які поділяються працівниками організації та визначають характер їхньої взаємодії [14]. Водночас корпоративна етика виступає нормативно-ціннісним фундаментом цієї культури, формуючи стандарти прийняття рішень і професійної поведінки.

Варто чітко розмежувати загальні категорії «культура» і «етика» від понять «корпоративна культура» та «корпоративна етика».

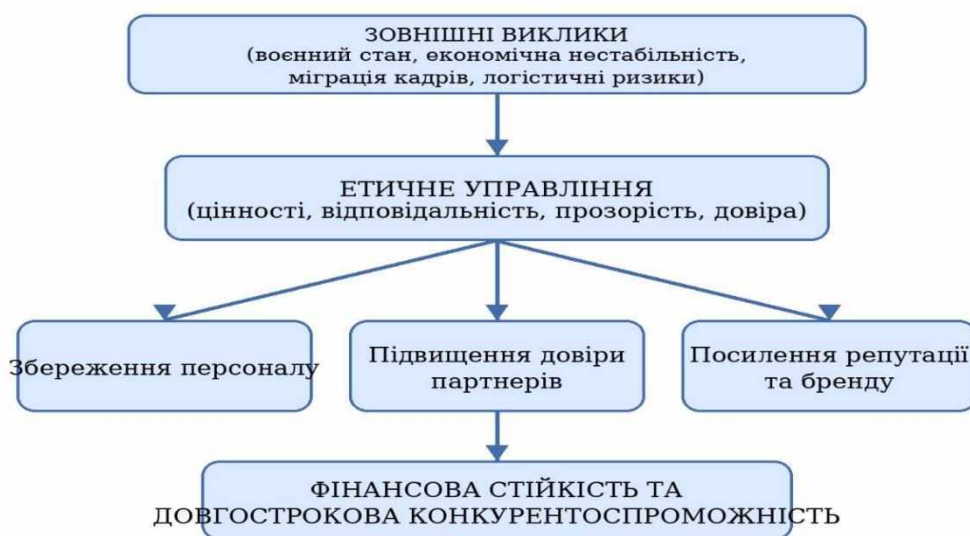
Культура в широкому розумінні охоплює систему цінностей і соціальних норм суспільства. Етика — це сукупність моральних принципів, які регулюють поведінку особистості. Натомість корпоративна культура є локалізованою системою організаційних норм, притаманною конкретному підприємству. Корпоративна етика — це формалізований або неформалізований комплекс

правил професійної поведінки, що регламентує взаємодію між працівниками, керівництвом, клієнтами та партнерами.

У період воєнного стану ці категорії набувають нового змісту. Етична культура підприємства сьогодні охоплює:

- підтримку працівників у кризових умовах;
- збереження робочих місць;
- відповідальність перед громадами;
- дотримання принципів прозорості в умовах нестабільності;
- участь у соціальних та волонтерських ініціативах.

В умовах воєнного стану етична культура підприємства набуває нових функцій, перетворюючись на інструмент забезпечення стійкості та соціальної відповідальності. Концептуальна модель впливу етичної культури на стійкість підприємства представлена на рисунку 3.2.



**Рис. 3.2 Вплив етичної культури на стійкість та конкурентоспроможність підприємства в умовах воєнного стану**

Джерело: Візуалізовано автором на основі власних досліджень.

Головною метою підприємства залишається отримання прибутку. Проте досягнення фінансових результатів без належної етичної культури є нестійким. Прибутковість без довіри, репутації та внутрішньої згуртованості перетворюється на короткостроковий результат.

Відомо, що продуктивність праці залежить не лише від кваліфікації, а й



від психологічного клімату в колективі. Саме тому багато міжнародних компаній інтегрують у систему управління елементи психологічної підтримки персоналу, програми запобігання професійному вигоранню, етичні тренінги.

В умовах війни ця проблема стала особливо гострою. Підприємства стикаються з:

- емоційним виснаженням персоналу;
- релокацією працівників;
- втратою кадрів через мобілізацію;
- необхідністю дистанційної організації роботи.

Тому формування етичної культури стає інструментом не лише морального впливу, а й економічної стабілізації.

Б. Шефер у своїй праці проводить образне розмежування між «качками» та «орлами». У контексті управління це означає різний рівень відповідальності та ініціативності працівників. В умовах кризи підприємству потрібні «орли» — співробітники, які здатні брати на себе відповідальність і діяти проактивно.

Разом із тим управлінська практика не може базуватися лише на моральних закликах. Необхідне розуміння типології персоналу. Том Шрейтер пропонує класифікацію за чотирма поведінковими типами (жовті, сині, червоні, зелені). Такий підхід дозволяє:

- оптимально розподіляти ролі;
- уникати конфліктів;
- формувати збалансовані команди.

Етична культура підприємства має враховувати індивідуальні особливості працівників, а не обмежуватися формальним поділом за стажем чи кваліфікацією [3].

Підвищення етичної культури підприємства потребує системного підходу. До ключових механізмів належать:

- Розроблення та впровадження корпоративного кодексу етики.
- Регулярне навчання керівників.
- Формування каналів зворотного зв'язку.

- Інституалізація механізмів запобігання конфлікту інтересів.
- Внутрішні програми розвитку лідерства.

Корпоративний кодекс не є законом, проте його порушення може мати дисциплінарні наслідки. Він виконує функції:

- нормативну;
- репутаційну;
- інтеграційну;
- превентивну.

Дж. Рон наголошував, що мотивація без компетентності створює низькоефективного працівника. Це положення є надзвичайно актуальним у сучасних умовах.

Успішний керівник має поєднувати:

- професійну компетентність;
- етичну відповідальність;
- стратегічне мислення;
- здатність до антикризового управління.

Особливої ваги це набуває в період воєнного стану, коли управлінські рішення мають враховувати не лише економічні, а й гуманітарні аспекти.

Повномасштабна війна змінила пріоритети українського бізнесу. Серед нових етичних орієнтирів:

- підтримка ЗСУ та громад;
- забезпечення безпеки персоналу;
- прозорість фінансових операцій;
- відповідальна комунікація.

Етична культура перестає бути декларативною категорією і стає елементом національної економічної стійкості.

Для модернізації етики управління на підприємствах України доцільно:

- інтегрувати ESG-принципи;
- запровадити систему етичного аудиту;
- формувати індикатори оцінки етичного клімату;

- розвивати етичне лідерство;
- забезпечити цифрову прозорість управління.

Таким чином, удосконалення етичної культури підприємства є стратегічним завданням, яке виходить за межі формальних декларацій. В умовах воєнного стану етична культура стає інструментом збереження людського капіталу, підтримки довіри та забезпечення економічної стійкості.

Інституційна модернізація етики управління дозволяє підприємству не лише адаптуватися до кризових умов, а й сформувати фундамент для довгострокового конкурентного розвитку.

### **3.2 Оптимізація управлінської архітектури ТОВ «ФЛОРА» в умовах динамічного бізнес-середовища**

В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій, зумовлених глобалізаційними процесами, інтеграцією України до європейського економічного простору та тривалим впливом воєнного стану на господарську діяльність, питання вдосконалення системи управління підприємством набуває особливої ваги. Сучасне підприємство функціонує в середовищі підвищеної невизначеності, що характеризується нестабільністю ринкової кон'юнктури, змінами нормативно-правового регулювання, логістичними обмеженнями та коливаннями платоспроможного попиту. За таких умов ефективність управлінської системи визначає не лише поточні результати діяльності, а й стратегічні перспективи розвитку організації.

Традиційні управлінські моделі, що формувалися в умовах відносної стабільності, дедалі частіше виявляють свою обмеженість. Жорстко централізовані структури, надмірна формалізація процедур і повільність у прийнятті рішень не відповідають вимогам динамічного ринку. Тому ключовим завданням сучасного менеджменту є трансформація управлінської системи у напрямі гнучкості, адаптивності та стратегічної орієнтованості.

Ефективне управління сьогодні розглядається як основа довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Воно повинно забезпечувати не лише стабільне функціонування організації, а й створення умов для формування резервів фінансової стійкості. Наявність страхових і резервних фондів дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями ринку, перебоями у постачанні ресурсів чи форс-мажорними обставинами. Особливо актуальним це є для українських підприємств, які здійснюють діяльність в умовах воєнних ризиків та обмеженого доступу до фінансових ресурсів.

Важливою складовою модернізації системи управління є раціональне делегування повноважень між рівнями менеджменту. Надання управлінської автономії середній ланці сприяє оперативності прийняття рішень, формує відповідальність за результати діяльності та стимулює розвиток управлінських компетенцій. Такий підхід створює передумови для реалізації стратегічних ініціатив і забезпечує ефективну координацію дій у межах підприємства.

Головне призначення сучасної управлінської системи полягає у забезпеченні результативності діяльності організації, її економічної стійкості та здатності до інноваційного розвитку. Досягнення цього можливе шляхом комплексної оптимізації виробничих і управлінських процесів, оновлення технологічної бази, ефективного використання людського капіталу та залучення фінансових ресурсів із різних джерел [15].

Рівень прибутковості підприємства виступає інтегральним показником ефективності його виробничо-комерційної діяльності. Формування позитивного фінансового результату забезпечується через системне управління витратами (сировинними, енергетичними, трудовими, інвестиційними) та одночасне нарощування доходів за рахунок розширення ринкової присутності й підвищення конкурентоспроможності продукції чи послуг.

Водночас управління не може бути ефективним без чіткого визначення стратегічних і тактичних цілей. Цілі мають бути конкретизовані для кожного рівня управління та трансформовані у систему вимірюваних показників. Головна мета менеджменту полягає у забезпеченні виробництва товарів і

послуг відповідно до потреб цільового споживача з оптимальним використанням ресурсів, що гарантує стабільну прибутковість і зміцнення позицій підприємства на ринку.

До ключових напрямів модернізації системи управління належать:

- впровадження інноваційних технологій і цифровізація управлінських процесів;
- залучення та розвиток висококваліфікованого персоналу;
- формування ефективної системи мотивації та стимулювання працівників;
- організація системного внутрішнього контролю;
- проведення постійного аналізу ринкових тенденцій і конкурентного середовища.

Ефективність управління базується на універсальних принципах: цілеспрямованості, системності, комплексності, відповідальності та економічної доцільності. Управлінська діяльність має бути орієнтована на досягнення стратегічних і оперативних результатів із мінімальними витратами ресурсів.

Узагальнюючи вищевикладене, доцільно представити ключові напрями вдосконалення управлінської системи у вигляді структурної моделі (рис. 3.3).



**Рис. 3.3 Ключові вектори модернізації системи управління підприємством**

Джерело: Узагальнено та візуалізовано автором за матеріалами [1].

Ускладнення господарських процесів та зростання масштабів діяльності підприємства зумовлюють необхідність побудови багаторівневої управлінської структури. У межах управлінського циклу традиційно виокремлюють три базові етапи:

- стратегічне планування;
- оперативне управління;
- контроль та оцінювання результатів.

Стратегічний рівень орієнтований на формування довгострокових цілей розвитку та визначення ключових напрямів інвестування. Тактичний рівень забезпечує реалізацію стратегічних рішень через середньострокові програми й бюджети. Оперативний рівень відповідає за щоденне управління процесами та досягнення конкретних виробничих показників.

Реалізація багаторівневої моделі управління потребує створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи, що включає підсистеми стратегічного, фінансового та управлінського обліку. Особливе значення в сучасних умовах набуває система контролінгу — інформаційна підсистема стратегічного управління, яка забезпечує своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників і підтримує процес прийняття рішень [19]. Контролінг виступає не лише інструментом моніторингу, а й механізмом координації дій структурних підрозділів підприємства.

Проблематика вдосконалення управлінської системи залишається актуальною як для науковців, так і для практиків. У сучасних умовах ключовим завданням стає формування адаптивної управлінської моделі, здатної протистояти зовнішнім викликам. Така модель передбачає створення своєрідного «економічного імунітету» підприємства, що дозволяє не лише зберігати стабільність, а й забезпечувати поступальний розвиток.

Визначальною умовою ефективного функціонування є конкурентоспроможність підприємства. Вона ґрунтується на:

- здатності оперативно виявляти потреби споживачів;

- виробництві продукції належної якості за конкурентною ціною;
- ефективній маркетинговій стратегії;
- оптимізації витрат;
- технологічному оновленні та цифровій трансформації бізнес-процесів.

Отже, модернізація системи управління підприємством є стратегічною необхідністю в умовах динамічного ринкового середовища та воєнних викликів. Комплексний підхід до реформування управлінської архітектури забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг і зміцнення економічної стійкості організації [25].

Стійкість конкурентних позицій підприємства безпосередньо пов'язана з його здатністю швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, нормативно-правових вимог та макроекономічних викликів. У сучасних умовах ефективність управління визначається якістю аналітичної бази прийняття рішень, своєчасністю управлінської реакції та гнучкістю організаційної структури [28].

Для ТОВ «ФЛОРА», яке здійснює діяльність у сфері роздрібної та оптової торгівлі продуктами харчування, питання оперативності управлінських рішень є особливо актуальним. В умовах воєнного стану, нестабільності логістичних ланцюгів, коливання попиту та зміни платоспроможності населення ефективна управлінська система стає визначальним фактором фінансової стабільності підприємства.

Сучасна система управління підприємством повинна враховувати складність виробничо-комерційних, соціальних та економічних процесів. Менеджмент ТОВ «ФЛОРА» несе відповідальність не лише за фінансові результати діяльності, а й за раціональне використання матеріальних ресурсів, управління товарними запасами, оптимізацію витрат та ефективне використання людського капіталу.

Управління діяльністю підприємства передбачає досягнення стратегічних і поточних цілей шляхом узгодженої взаємодії між структурними підрозділами, службами постачання, збуту, бухгалтерії та адміністративним

апаратом. Особливу роль відіграє налагодження внутрішніх комунікацій, що забезпечують координацію спільної господарської діяльності.

У широкому теоретичному розумінні управління являє собою цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт із метою зміни його стану відповідно до трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища. Для ТОВ «ФЛОРА» це означає системне регулювання товарообігу, фінансових потоків, кадрової політики та логістичних процесів.

Система управління підприємством може бути представлена як поєднання двох взаємопов'язаних підсистем:

- керуючої (управлінський апарат, керівництво, менеджери),
- керованої (виробничо-комерційні підрозділи, персонал, операційні процеси).



**Рис. 3.4 Структурована модель взаємодії управлінських рівнів  
ТОВ «ФЛОРА»**

Джерело: Узагальнено та візуалізовано автором за матеріалами підприємства[23].

Управлінські зв'язки реалізуються через організацію повного управлінського циклу, який включає планування, організацію, координацію, контроль та мотивацію. Цей процес є багаторівневим і охоплює:

- зміст управлінської діяльності,
- механізм її організації,
- техніко-технологічне забезпечення управління.

До ключових складових управлінського процесу належать:



1. Керуюча та керована підсистеми — структурні елементи, між якими встановлюється функціональна взаємодія. Керуюча підсистема формує управлінські впливи, а керована забезпечує їх реалізацію.

2. Функціональні напрями менеджменту.

**Таблиця 3.1**

**Функціональні складові управлінської діяльності ТОВ «ФЛОРА»**

| <b>Функція</b>                    | <b>Зміст та управлінське значення</b>                                                                                    |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічне та поточне планування | Формування цілей підприємства, прогнозування товарообігу, визначення бюджетних показників, розроблення програм розвитку. |
| Організаційне забезпечення        | Побудова ефективної структури управління, розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами.                      |
| Координація діяльності            | Узгодження роботи служб постачання, складу, бухгалтерії та торговельних підрозділів.                                     |
| Контроль та аудит                 | Оцінка відповідності фактичних результатів запланованим показникам, аналіз відхилень, фінансовий моніторинг.             |
| Мотиваційна політика              | Створення стимулюючої системи оплати праці, нематеріального заохочення, формування корпоративної лояльності.             |

Джерело: Узагальнено автором на основі власних досліджень.

Кожна з перелічених функцій безпосередньо впливає на фінансові результати ТОВ «ФЛОРА», зокрема на рівень рентабельності, оборотність товарних запасів та оптимізацію витрат.

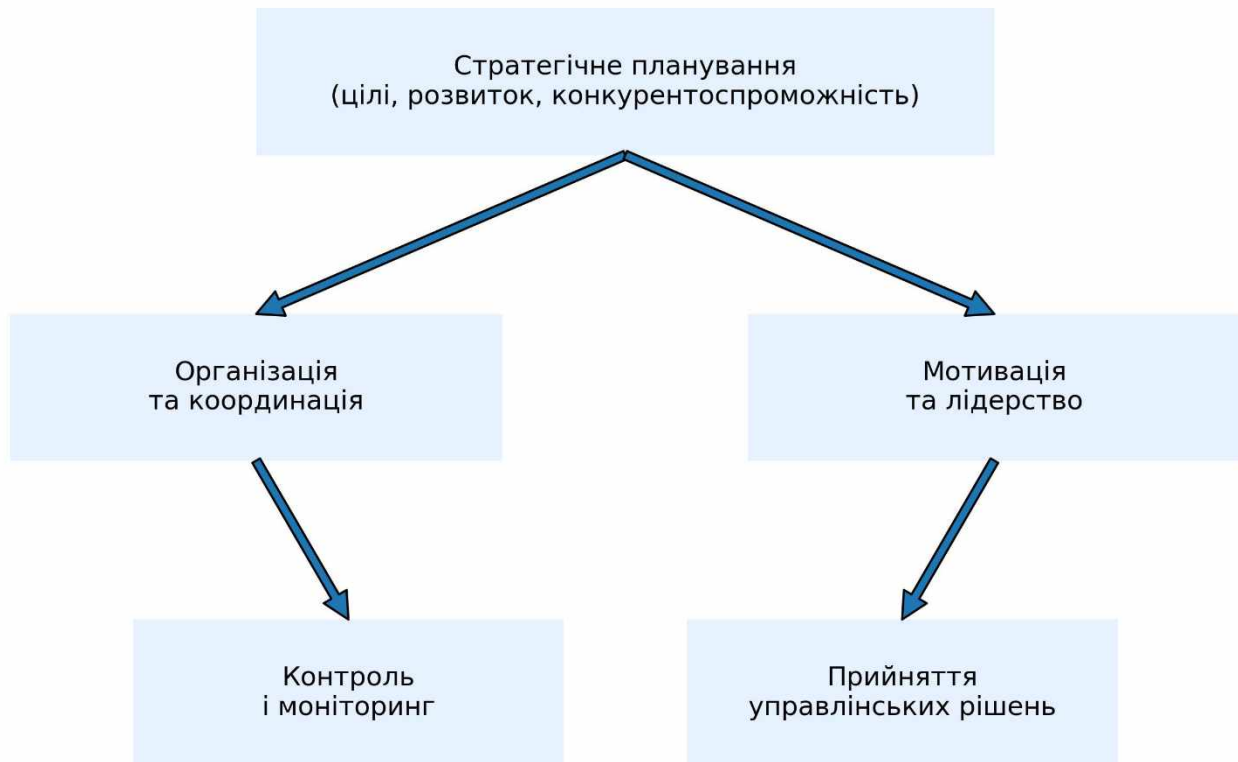
3. Методи управління. У практиці ТОВ «ФЛОРА» доцільно застосовувати інструменти стратегічного аналізу (SWOT, PEST-аналіз), бюджетування, управління запасами, проєктний підхід до модернізації торговельних процесів.

4. Прийняття управлінських рішень. Процес прийняття рішень включає аналіз внутрішніх ресурсів, оцінку ризиків, визначення альтернатив та вибір оптимального варіанту розвитку.

5. Комунікаційна система. Ефективний обмін інформацією між адміністрацією та персоналом забезпечує зниження управлінських помилок та підвищує швидкість реагування.

6. Лідерство та управлінська етика. Для ТОВ «ФЛОРА» важливо формувати етичний стиль керівництва, що сприяє довірі, прозорості та

відповідальності в прийнятті рішень [15].



**Рис. 3.5 Розширена інтегрована модель управлінського процесу  
ТОВ «ФЛОРА»**

Джерело: Узагальнено та візуалізовано автором за матеріалами підприємства та [15].

Сучасне підприємство функціонує як складна соціально-економічна система. Для забезпечення стійкого розвитку ТОВ «ФЛОРА» доцільно реалізувати такі напрями вдосконалення управління:

- адаптація організаційної структури до змін ринкових умов;
- впровадження системи управлінського обліку та контролінгу;
- оптимізація товарних запасів і логістичних витрат;
- автоматизація фінансових і складських операцій;
- підвищення якості інформаційно-аналітичного забезпечення;
- розвиток етичної складової управління.

Особливої ваги набуває впровадження елементів контролінгу як інформаційної підсистеми стратегічного управління [19]. Для ТОВ «ФЛОРА» це означає систематичний моніторинг маржинальності товарних груп, аналіз рентабельності операцій та прогнозування грошових потоків.

## Інструменти модернізації управлінської системи ТОВ «ФЛОРА»

| Напрямок удосконалення         | Практична реалізація                                                        |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічне оновлення          | Розроблення довгострокової програми розвитку з урахуванням воєнних ризиків. |
| Автоматизація управління       | Впровадження програм обліку товарних запасів та фінансового аналізу.        |
| Організаційна реструктуризація | Оптимізація управлінського персоналу та чіткий розподіл функцій.            |
| Інформаційна модернізація      | Поліпшення якості управлінської звітності та швидкості доступу до даних.    |
| Міжнародна співпраця           | Орієнтація на європейські стандарти управління та бізнес-етики.             |
| Інтеграція передового досвіду  | Використання світових практик управління торговельними підприємствами.      |

Джерело: Узагальнено автором на основі власних досліджень.

Таким чином, удосконалення управлінської системи ТОВ «ФЛОРА» повинно здійснюватися на основі комплексного, системного підходу, що поєднує економічну доцільність, інформаційну прозорість та етичні принципи управління. У сучасному нестабільному бізнес-середовищі саме інтеграція ефективних управлінських механізмів із морально-етичними орієнтирами забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стратегічну стійкість підприємства [28].

### 3.3 Етичні засади діяльності підприємства в контексті європейської інтеграції України

Європейський вектор розвитку України в сучасних умовах виступає не лише геополітичним орієнтиром, а й системним фактором трансформації національної економіки, інституційного середовища та підприємницької культури. Процеси євроінтеграції, які активізувалися в умовах воєнного стану та після надання Україні статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу, створюють нові вимоги до функціонування суб'єктів господарювання, зокрема

у сфері дотримання принципів бізнес-етики, прозорості, соціальної відповідальності та комплаєнсу.

Для ТОВ «ФЛОРА», як підприємства торговельного сектору, що функціонує в умовах високої конкуренції та нестабільного макроекономічного середовища, інтеграція європейських стандартів ведення бізнесу є стратегічно важливою передумовою зміцнення довіри партнерів, розширення ринків збуту та формування довгострокових конкурентних переваг. Євроінтеграційні процеси відкривають для українських підприємств можливості поглиблення співпраці з європейськими контрагентами, однак одночасно вимагають дотримання високих етичних стандартів, гармонізації внутрішніх процедур із нормами права ЄС та впровадження принципів сталого розвитку.

Попри складні умови воєнного стану, який об'єктивно ускладнює реформування економіки, поступове впровадження європейських норм у сфері корпоративного управління та етики бізнесу формує підґрунтя для інституційної модернізації підприємств. У цьому контексті важливим завданням для ТОВ «ФЛОРА» є формування механізму адаптації до європейських правил ведення торговельної діяльності, зокрема у сфері захисту прав споживачів, антикорупційної політики, прозорості фінансової звітності та екологічної відповідальності.

Відповідно до підходів Статінової Н. П. та Радченко С. Г., бізнес-етика розглядається як система норм і правил, що регулюють взаємовідносини суб'єктів господарювання [26]. У сучасних умовах ця система набуває комплексного характеру та охоплює як внутрішні корпоративні взаємозв'язки, так і зовнішні відносини з постачальниками, клієнтами, державними органами та міжнародними партнерами.

У практиці ТОВ «ФЛОРА» етичні засади діяльності можуть бути формалізовані через розроблення та впровадження корпоративного кодексу поведінки, що визначатиме ключові принципи діяльності підприємства в умовах євроінтеграції. Такий документ виступає не лише регулятором внутрішніх процесів, а й інструментом позиціонування компанії як надійного

та відповідального учасника ринку.

На рисунку 3.4 представлено класифікацію європейських моделей етичних кодексів, які можуть бути використані як орієнтир для адаптації внутрішніх стандартів підприємства. У контексті діяльності ТОВ «ФЛОРА» доцільним є поєднання елементів корпоративного кодексу поведінки з положеннями галузевих стандартів та міжнародних рекомендацій щодо комплаєнсу.

Особливого значення в умовах євроінтеграції набуває кодекс корпоративних взаємовідносин, що регламентує стандарти комунікації з партнерами, порядок врегулювання конфліктів інтересів, принципи чесної конкуренції та недопущення дискримінаційних практик. Для торговельного підприємства, яким є ТОВ «ФЛОРА», це має безпосередній вплив на формування довготривалих контрактних відносин із постачальниками продукції, у тому числі з потенційними європейськими контрагентами.

Ключовими завданнями етичного кодексу в умовах інтеграції до європейського економічного простору є:

- чітке формулювання місії та стратегічних орієнтирів діяльності підприємства;
- забезпечення прозорості господарських операцій;
- мінімізація корупційних ризиків;
- дотримання принципів добросовісної конкуренції;
- баланс інтересів працівників, власників і партнерів.

У цьому контексті вагоме значення мають принципи Глобального договору ООН, які закріплюють універсальні стандарти відповідального бізнесу. На рисунку 3.5 подано систематизацію десяти принципів етики бізнесу згідно з Глобальним договором ООН [24], що охоплюють сфери прав людини, трудових відносин, екологічної відповідальності та боротьби з корупцією.

Для ТОВ «ФЛОРА» імплементація зазначених принципів означає:

- гарантування недопущення дискримінації у сфері праці;
- забезпечення безпечних умов роботи персоналу;

- впровадження екологічно відповідальних практик (раціональне використання ресурсів, мінімізація відходів);
- посилення внутрішнього контролю за фінансовими операціями;
- формування антикорупційної культури.

Комплексний аналіз положень Глобального договору дозволяє охарактеризувати їх як основу формування інтегрованої системи етичного управління, що відповідає європейським цінностям і стандартам.

Узагальнюючи ключові положення етичного бізнес-середовища, можна виокремити такі базові принципи:

- чесність та підзвітність у веденні господарської діяльності;
- неухильне виконання договірних зобов'язань;
- дотримання культури партнерських відносин;
- повага до культурних і національних особливостей контрагентів;
- пріоритет довгострокової репутації над короткостроковою вигодою.

Важливим чинником успішної євроінтеграції для підприємств є культура ділового спілкування. Для ТОВ «ФЛОРА», що здійснює торгівлю продуктами харчування та іншими товарами, ефективна комунікація з партнерами та клієнтами є одним із ключових елементів конкурентоспроможності. У міжнародному бізнес-середовищі особливу роль відіграє врахування мовних, релігійних і соціальних особливостей контрагентів, що сприяє формуванню довіри та запобіганню конфліктам.

Окрім етичних кодексів, важливе значення в умовах євроінтеграції мають моделі соціальної відповідальності бізнесу. Для ТОВ «ФЛОРА» найбільш релевантною є європейська модель, що передбачає поєднання підприємницької ініціативи з державним регулюванням соціальних процесів і чіткою системою звітності.

Європейська модель соціальної відповідальності передбачає:

- підвищені вимоги до прозорості фінансової діяльності;
- дотримання екологічних стандартів;
- соціальний діалог із працівниками;

- активну участь у реалізації соціальних ініціатив на місцевому рівні.

В Україні діє Концепція державної політики розвитку соціально відповідального бізнесу до 2030 року, що створює нормативне підґрунтя для впровадження відповідних практик. Для ТОВ «ФЛОРА» це означає необхідність системного підходу до формування політики корпоративної соціальної відповідальності, зокрема в частині підтримки місцевих громад, створення робочих місць та забезпечення стабільності постачання товарів першої необхідності в умовах воєнного стану.

Європейська інтеграція передбачає також імплементацію фундаментальних цінностей ЄС: свободи, гідності, поваги, демократії, рівності та верховенства права. У практичній діяльності підприємства це трансформується у:

- недискримінаційну кадрову політику;
- відкритість до перевірок і аудиту;
- дотримання принципів правової визначеності;
- прозорість взаємовідносин із контролюючими органами.

Для ТОВ «ФЛОРА» впровадження європейських етичних стандартів має стратегічний характер. Це дозволяє:

1. Підвищити інвестиційну привабливість підприємства.
2. Розширити можливості співпраці з європейськими постачальниками.
3. Зміцнити довіру споживачів.
4. Мінімізувати репутаційні ризики.
5. Забезпечити довгострокову фінансову стійкість.

В умовах воєнного стану етична відповідальність бізнесу набуває особливої ваги. Підприємства, що демонструють соціальну відповідальність, підтримують працівників і громади, формують позитивний імідж на національному та міжнародному рівнях. Для ТОВ «ФЛОРА» це може проявлятися у забезпеченні стабільності постачання продовольчих товарів, підтримці соціально вразливих груп населення та дотриманні принципів чесного ціноутворення.

Таким чином, етика бізнесу в умовах євроінтеграції виступає не лише моральною категорією, а й стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Імплементація європейських стандартів етичного управління, поєднання принципів Глобального договору ООН із національними нормативними вимогами та адаптація європейської моделі соціальної відповідальності створюють передумови для формування стійкої, прозорої та соціально орієнтованої системи управління ТОВ «ФЛОРА».

У довгостроковій перспективі саме поєднання економічної ефективності з етичними принципами ведення бізнесу забезпечить підприємству стабільні позиції на ринку, можливість інтеграції у європейський економічний простір та зміцнення його репутації як відповідального та надійного суб'єкта господарювання.



## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах глибокої трансформації національної економіки, повномасштабної війни в Україні, активізації євроінтеграційних процесів та структурних реформ питання управлінської етики та корпоративної культури набувають особливої стратегічної ваги. Повномасштабна збройна агресія проти України суттєво змінила середовище функціонування підприємств, посилила економічні ризики, ускладнила логістичні процеси, спричинила міграцію кадрів, зростання витрат і загальну нестабільність ринку. За таких обставин етичні засади управління перестають бути лише елементом корпоративної філософії, а перетворюються на ключовий механізм збереження довіри, соціальної стабільності та довгострокової життєздатності бізнесу.

Воєнний стан в Україні обумовив підвищену відповідальність керівників підприємств не лише за фінансові результати діяльності, а й за збереження робочих місць, підтримку персоналу, участь у соціальних ініціативах та забезпечення безперервності господарських процесів. У таких умовах управлінська етика постає як система моральних принципів, норм і цінностей, що визначають поведінку менеджменту у взаємодії з працівниками, партнерами, державними органами та суспільством загалом. Вона охоплює питання відповідальності, справедливості, чесності, прозорості, дотримання прав людини та неухильного виконання законодавчих вимог навіть у кризових ситуаціях.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати низку узагальнених висновків.

По-перше, професійна культура менеджера є невід'ємною складовою його особистісної та професійної ідентичності, що поєднує управлінські компетентності з морально-етичними якостями. В умовах війни керівник виступає не лише організатором виробничого процесу, а й моральним лідером колективу, від якого залежить психологічна стійкість персоналу, рівень довіри та здатність команди працювати в умовах невизначеності. Саме професійна

культура управління визначає стиль комунікації, характер прийняття рішень та здатність балансувати між економічною доцільністю й соціальною відповідальністю.

По-друге, ефективне управління етичними ризиками потребує системного підходу, який поєднує нормативне регулювання, внутрішні корпоративні стандарти, механізми контролю та особистий приклад керівництва. У період воєнного стану зростає ймовірність виникнення конфліктів інтересів, корупційних ризиків, інформаційних загроз, що вимагає посилення внутрішнього контролю та формування культури доброчесності. Етична поведінка менеджменту стає запорукою збереження довіри з боку партнерів, постачальників і споживачів.

По-третє, етичне управління є динамічним процесом, що адаптується до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Упровадження етичних стандартів у діяльність підприємства забезпечує зміцнення ділової репутації, підвищення лояльності клієнтів і контрагентів, зниження юридичних та іміджевих ризиків. В умовах війни довіра стає одним із найцінніших нематеріальних активів компанії, оскільки саме вона дозволяє підтримувати стабільні господарські зв'язки та зберігати партнерські відносини навіть у складних економічних обставинах.

По-четверте, аналіз діяльності ТОВ «ФЛОРА» показав, що дотримання законодавчих норм та етичних стандартів є складовою корпоративної політики підприємства. В умовах воєнного стану підприємство функціонує під впливом зовнішніх викликів — зростання цін на енергоресурси, нестабільності постачань, зміни споживчої поведінки населення, ризиків для безпеки персоналу. У таких умовах етична відповідальність керівництва та працівників сприяє підтриманню стабільності бізнес-процесів, прозорості фінансової діяльності та збереженню позитивного іміджу компанії.

По-п'яте, упровадження етичних норм формує основу для розвитку стійкої корпоративної культури. Чітко визначені правила поведінки, механізми врегулювання конфліктів і канали зворотного зв'язку забезпечують

згуртованість колективу та підвищують рівень внутрішньої довіри. В умовах воєнної нестабільності саме корпоративна культура виступає фактором, що допомагає персоналу зберігати мотивацію та відчуття причетності до спільної мети.

По-шосте, етичне лідерство є ключовим чинником формування довгострокових конкурентних переваг. Керівники, які дотримуються принципів чесності, відповідальності та соціальної чутливості, здатні створити атмосферу взаємоповаги та підтримки. В умовах війни це особливо важливо, адже психологічна напруга та соціальні виклики потребують від лідера не лише професійних знань, а й високого рівня емпатії та моральної зрілості.

По-сьоме, підвищення етичної компетентності управлінського персоналу має здійснюватися через систематичні освітні програми, тренінги та семінари, спрямовані на розвиток лідерських і комунікативних навичок. В умовах воєнного стану особливого значення набуває формування кризового менеджменту, здатності приймати рішення в умовах ризику та невизначеності, не відступаючи від моральних стандартів.

По-восьме, удосконалення системи управління підприємством повинно базуватися на інтеграції економічних, організаційних і етичних складових. Лише комплексний підхід, що поєднує ефективну організаційну структуру, сучасні інформаційні технології, систему контролінгу та високі моральні стандарти, здатний забезпечити стійкість підприємства в умовах війни та економічної турбулентності.

По-дев'яте, процес євроінтеграції України посилює вимоги до соціальної відповідальності бізнесу та дотримання європейських принципів доброчесності. У контексті війни це означає не лише гармонізацію законодавства та впровадження міжнародних стандартів, а й формування нової управлінської культури, що ґрунтується на повазі до прав людини, верховенстві права, прозорості та відповідальному ставленні до довкілля. Для ТОВ «ФЛОРА» інтеграція таких принципів створює додаткові можливості для зміцнення позицій на ринку та підвищення інвестиційної привабливості.

Загалом, результати дослідження свідчать, що в умовах повномасштабної війни в Україні управлінська етика набуває стратегічного значення як фактор забезпечення фінансово-економічної стабільності підприємства. Вона сприяє формуванню довіри, підтримці соціальної відповідальності бізнесу, зміцненню репутації та створенню передумов для післявоєнного відновлення економіки.

Таким чином, інтеграція морально-етичних принципів у систему управління ТОВ «ФЛЮРА» є необхідною умовою забезпечення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку в умовах війни, економічної нестабільності та європейської інтеграції України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бевзо Г., Юхименко В., Прокоф'єва О. Роль етики бізнесу в системі антикризового управління. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 3. С. 116-122. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-17> (дата звернення: 24.12.2025р.).
2. Винославська О., Кононець М. Відмітні особливості етичного лідерства в діяльності організації. Вісник Львівського університету. - 2021. Вип. 35. С. 16–23 URL: <https://doi.org/10.30970/PPS.2021.35.2>.
3. Власова В., Борбіч М. Етичні принципи в підприємницькій діяльності. Підприємництво та інновації. 2023. № 23. С. 42-46. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.8>. (дата звернення: 22.10.2025р.).
4. Герасименко О.О., Демченко А.С. Компетентності сучасних менеджерів: дефініція, дизайн моделі, Інструментарій удосконалення. Економіка та суспільство. - 2024. Вип. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-101>.
5. Говсєєв Д. Засади формування моделей та концепцій соціальної відповідальності підприємств. Економічний аналіз. 2024. Т. 34, № 3. С. 587–597. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.587> (дата звернення: 18.09.2025р.).
6. Гринкевич С., Когут М., Станкевич М. Еволюція теоретичних концепцій економічної безпеки підприємства. Економіка та суспільство. - 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-70>.
7. Гуцуляк В. Р. Вплив бізнес-етики на ефективність менеджменту компанії. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. Том 32 (71). № 1. С. 42–45. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-1-7>. (дата звернення: 01.10.2025р.).
8. Дибчинська А. М., Шавкун І. Г. Етика бізнесу : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2025. 93 с.
9. Доброчесність та етика в бізнесі. [https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J\\_Integrity\\_and\\_Ethics](https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J_Integrity_and_Ethics)

[Module\\_11\\_final\\_UKR.pdf](#) (дата звернення:20.09.2025р.).

10. Дученко М. М., Шевчук Л. В. Бізнес-етика : конспект лекцій. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 56 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/39693>.

11. Зарічна О. В., Зеліч В. В. Етика бізнесу в умовах євроінтеграції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 44 (спецвипуск). С. 36-40. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-44-6>. (дата звернення: 09.01.2026р.).

12. Іванченкова Л., Козак К., Долинська О. Значення ділової етики в забезпеченні ефективності фінансово-економічної діяльності. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. - 2022. № 13. С. 85–91. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.10>.

13. Калачевська Л. І., Лукаш С. М. Трансформація бізнес-етики в умовах воєнного стану: виклики для українських підприємств. Вісник Сумського НАУ. Серія «Економіка і менеджмент». 2025. №3(103) URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.7> (дата звернення: 07.11.2025р.)

14. Когут М. М., Стеців І. І., Содома Р. І., Професійна етика в маркетингу та етикет сучасного бізнесу Як запорука економічної безпеки підприємства. Економіка та суспільство. - 2024. Вип. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-75> (дата звернення: 15.10.2025р.).

15. Корнієнко, Т. Етика у сучасному бізнесі: виклики та перспективи. Наукові інновації та передові технології. – 2024. №4 (32). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4\(32\)-698-706](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4(32)-698-706) (дата звернення: 08.01.2026р.).

16. Крисоватий А.І., Зварич Р. Є. Міжнародний менеджмент: підручник. - Тернопіль: ЗУНУ, 2024. - 508 с.

17. Кудельський В. Роль операційного менеджменту у формуванні етичних стандартів бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-159> (дата звернення 04.10.2025р.).

18. Лозинський О.М., Заяць О.М. Управління комунікаційним процесом на підприємстві. *Specialized and multidisciplinary scientific researches*. 2020. Volume 1 December 11, 2020 Amsterdam, The Netherland. С. 133–137. URL:

19. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.

20. Нападиста В. Г., Шинкаренко В. І., Рогожа М. М. Професійна та корпоративна етика : навч. посіб. Київ : Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка, 2019. 368 с.

21. Орлова К.С., Бірюченко С.Ю. Етика бізнесу як об'єкт наукового дослідження. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1(99). С. 76-82. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-76-82](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-76-82) (дата звернення 15.09.2025р.).

22. Особливості бізнес-етикету в різних країнах. *HR Liga*. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=23766> (дата звернення: 19.05.2024р.).

23. Офіційний вебсайт ТОВ «ФЛОРА» URL: <https://www.flora-agro.com.ua/contacts> (дата звернення: 27.09.2025р.).

24. Підприємницька етика: як будувати бізнес на принципах чесності та відповідальності. URL: <https://riabova.io/blog/predprinimatelskaja-etika-kak-stroit-biznes-na-printsipah-chestnosti-i-otvetstvennosti> (дата звернення: 11.10.2025р.).

25. Смолич Д. В. Культура та етика керівника в управлінні організацією. *Економічні науки : збірник наукових праць. Серія «Регіональна економіка»*. 2021. № 18 (71). С. 180–191. URL: [http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni\\_nauky/article/view/105](http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/105) (дата звернення: 08.01.2026р.)

26. Сушик І.В., Сушик О.Г., Мартинюк Я.М Етика бізнесу: навч. посіб. Вісін – Луцьк: РВВ Луцький НТУ. 2019. 268 с.

27. Чирва О.Г., Чирва Г.М. Етика бізнесу : навч.-метод. посіб. для аудиторного та самостійного вивчення дисципліни. - Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини — Умань : Візаві, 2021. — 115 с.
28. Штиршов О. М. Етична модель управління: концептуальний підхід. Державне будівництво. - 2024. № 1 (35). С. 281–289 URL: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-21> (дата звернення: 26.12.2025р.).
29. AhaSlides Pte Ltd. 7 популярних прикладів етичного лідерства Оновлення 2025 року URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/ethical-leadership-examples> (дата звернення 15.05.2025р.)
30. Aristotle, *Nicomachean Ethics*. Translated by W.D. Ross. Kitchener. 1999. 182 с.
31. Aristotle, *Politics*. Translated by Benjamin Jowett. Kitchener. 1999. 192 с.
32. eben-net.online - European Business Ethics Network, EBEN-net. *eben-net.online - European Business Ethics Network, EBEN-net*. URL: <http://www.eben-net.org>. (date of access: 19.10.2025).
33. Home - International Society of Business, Economics, and Ethics. *International Society of Business, Economics, and Ethics*. URL: <https://www.isbee.org/> (date of access: 19.10.2025).
34. Homepage | UN Global Compact. *Homepage | UN Global Compact*. URL: <http://www.unglobalcompact.org>. (date of access: 01.11.2025).
35. Honorees. Worlds Most Ethical Companies. URL: <https://worldsmoethicalcompanies.com/honorees/> (date of access: 19.05.2024).
36. Kotler P., Turner R. E. *Marketing Management*, – Prentice Hall Canada inc. Ontario, 1995. 824 p.
37. Our Company. *Johnson & Johnson*. URL: <https://www.jnj.com/our-company> (date of access: 27.10.2025).