

ДІЛОВА ЕТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

©2025 СОТНИК В. В., ГОГУЛЯ О. П., ВОСКОЛУПОВ В. В.

УДК 658.012.4:174
JEL: M11; M14; M19

Сотник В. В., Гогуля О. П., Восколупов В. В. Ділова етика як інструмент формування корпоративної культури в системі менеджменту підприємств в умовах глобальної невизначеності

У статті досліджується роль ділової етики як ключового інструменту управління українськими підприємствами в умовах військового стану. Розглядається ділова етика не лише як сукупність моральних норм, а як стратегічний ресурс, що впливає на ефективність прийняття управлінських рішень, формування корпоративної культури, соціальну згуртованість і конкурентоспроможність підприємств. Висвітлюється взаємозв'язок між етичними нормами та корпоративною культурою, зокрема через регулятивну, інтеграційну, мотиваційну, репутаційну та стратегічну функції ділової етики, що забезпечують моральні орієнтири для персоналу, стабілізують колектив, підвищують продуктивність і зміцнюють репутацію підприємства. Особлива увага приділяється інтеграції етичних принципів у ESG-стратегії, що дозволяє поєднувати економічну ефективність із соціальною відповідальністю, прозорістю та довірою з боку працівників, партнерів і суспільства. У статті визначено перспективи розвитку ділової етики в Україні, серед яких підвищення інституційної ролі етики, освітній та професійний розвиток, цифровізація етичних процесів, міжнародна інтеграція, підтримка інновацій і формування національної корпоративної ідентичності. Автори підкреслюють, що впровадження етичних норм у стратегічне управління дозволяє створити стійку та конкурентоспроможну систему менеджменту, що здатна забезпечити економічну стабільність і соціальну відповідальність підприємств у післявоєнний період. Дослідження демонструє, що ділова етика в сучасних умовах трансформується з нормативного набору правил поведінки у стратегічний ресурс управління, який сприяє гармонізації економічних, соціальних і моральних цілей підприємств, забезпечуючи формування сталого та відповідального бізнесу навіть у кризових і воєнних умовах.

Ключові слова: ділова етика, корпоративна культура, соціальна відповідальність, сталий менеджмент, стратегічне управління, ESG-стратегія.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

Сотник Вікторія Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту імені професора Й. С. Завадського, Національний університет біоресурсів і природокористування України (вул. Героїв Оборони, 15, Київ, 03041, Україна)

E-mail: vikasotnyk@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0507-2348>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/HNS-4033-2023>

Гогуля Ольга Петрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту імені професора Й. С. Завадського, Національний університет біоресурсів і природокористування України (вул. Героїв Оборони, 15, Київ, 03041, Україна)

E-mail: gogulya.o.p@nubip.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7019-1832>

Восколупов Володимир Віталійович – доктор філософії, старший викладач кафедри менеджменту імені професора Й. С. Завадського, Національний університет біоресурсів і природокористування України (вул. Героїв Оборони, 15, Київ, 03041, Україна)

E-mail: voskolupov@nubip.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1924-6310>

UDC 658.012.4:174
JEL: M11; M14; M19

Sotnyk V. V., Gogulya O. P., Voskolupov V. V. Business Ethics as a Tool for Forming Corporate Culture in the Enterprise Management System in Conditions of Global Uncertainty

The article examines the role of business ethics as a key tool for managing Ukrainian enterprises under martial law. Business ethics is considered not only as a set of moral norms, but as a strategic resource that affects the effectiveness of managerial decision-making, the formation of corporate culture, social cohesion and competitiveness of enterprises. The relationship between ethical norms and corporate culture is highlighted, in particular through the regulatory, integration, motivational, reputational and strategic functions of business ethics, which provide moral guidelines for employees, stabilize the team, increase productivity and strengthen the reputation of the enterprise. Special attention is paid to the integration of ethical principles into ESG strategies, which allows combining economic efficiency with social responsibility, transparency and trust from employees, partners and society. The article identifies the prospects for the development of business ethics in Ukraine, including increasing the institutional role of ethics, educational and professional development, digitalization of ethical processes, international integration, support for innovation and the formation of a national corporate identity. The authors emphasize that the introduction of ethical norms into strategic management allows for the creation of a sustainable and competitive management system that is capable of ensuring economic stability and social responsibility of enterprises in the post-war period. The study demonstrates that business ethics in modern conditions is transformed from a normative set of rules of conduct into a strategic management resource that contributes to the harmonization of economic, social and moral goals of enterprises, ensuring the formation of sustainable and responsible business even in crisis and war conditions.

Keywords: business ethics, corporate culture, social responsibility, sustainable management, strategic management, ESG-strategy.

Fig.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 10.

Sotnyk Victoriia V. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management named after Professor I. S. Zavadsky, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (15 Heroiv Oborony Str., Kyiv, 03041, Ukraine)

E-mail: vikasotnyk@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0507-2348>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/HNS-4033-2023>

Gogulya Olha P. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management named after Professor I. S. Zavadsky, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (15 Heroiv Oborony Str., Kyiv, 03041, Ukraine)

E-mail: gogulya.o.p@nubip.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7019-1832>

Voskolupov Volodymyr V. – PhD, Senior Lecturer of the Department of Management named after Professor I. S. Zavadsky, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (15 Heroiv Oborony Str., Kyiv, 03041, Ukraine)

E-mail: voskolupov@nubip.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1924-6310>

У сучасних умовах воєнного стану в Україні питання ділової етики набуває особливо-го значення як фундаментальний чинник формування довіри, соціальної відповідальності та стійкості підприємств. Повномасштабні бойові дії на території України спричинили глибокі трансформації економічного середовища, структури зайнятості, моделей управління та корпоративних відносин. Менеджмент підприємств змушений функціонувати в умовах постійної невизначеності, високих ризиків, дефіциту ресурсів та морально-психологічного напруження. У цих обставинах саме етичні норми, цінності та принципи поведінки стають визначальними для забезпечення стабільності колективів, підтримання репутації бізнесу та відновлення довіри суспільства до інституцій.

Ділова етика в системі менеджменту розглядається не лише як сукупність моральних приписів, а як стратегічний ресурс управління, який впливає на ефективність прийняття рішень, рівень корпоративної культури, соціальну згуртованість і конкурентоспроможність підприємств. В умовах воєнного стану значно посилюється роль етичного лідерства, що передбачає відповідальне ставлення керівників до персоналу, партнерів і суспільства, а також здатність приймати складні рішення з урахуванням гуманістичних і правових принципів.

Актуальність дослідження обумовлена потребою формування нових підходів до управління, заснованих на поєднанні прагматичних і морально-етичних засад, які сприяють відновленню економічної стабільності, розвитку корпоративної культури та підвищенню довіри в суспільстві. Під час післявоєнної відбудови саме ділова етика стає інструментом сталого менеджменту, орієнтованого на людський капітал, соціальну відповідальність і довгострокову перспективу розвитку.

У сучасному науковому дискурсі питання ділової етики та її ролі в системі менеджменту набуває особливої актуальності у зв'язку з посиленням глобальних кризових процесів, воєнними конфлік-

тами та трансформацією принципів сталого розвитку. Вітчизняні та зарубіжні науковці активно досліджують взаємозв'язок етичних цінностей, корпоративної культури та ефективності управлінських рішень.

Серед українських дослідників суттєвий внесок у розвиток теоретико-методологічних засад ділової етики здійснили Прищак М. Д. і Лесько О. Й. [4], які розглядають етичні принципи в контексті професійної відповідальності менеджерів. Зарічна О. В. і Зеліч В. В. акцентують увагу на формуванні корпоративних кодексів етики в українських підприємствах, розглядаючи їх як чинник зміцнення довіри та підвищення соціальної відповідальності бізнесу [2]. Букреева Д. С. і Денисенко К. В. [1] у своїй праці зосереджені на соціальній відповідальності бізнесу як на основі забезпечення ділової активності підприємств. Дослідження Кравченко О. О. та Антоненко А. С. [3] спрямовані на обґрунтування ролі етичних норм у підвищенні корпоративної репутації та конкурентоспроможності підприємств в умовах післявоєнного відновлення. Серед зарубіжних учених питання етичного менеджменту активно розробляють D. Kaptein [9], який вивчає концепцію етичного клімату підприємств; M. Brown, L. Treviño [7], котрі аналізують феномен етичного лідерства як чинника підвищення ефективності управління; T. Maak, N. Pless [10], які досліджують моральну відповідальність керівників у системі сталого розвитку бізнесу.

У сучасних умовах глобальної турбулентності та воєнного стану в Україні ділова етика стає критично важливим інструментом забезпечення стабільності підприємств. Поряд із класичними принципами управління, такими як ефективність, результативність та конкурентоспроможність, керівники все частіше змушені враховувати морально-ціннісні аспекти прийняття рішень, адже недотримання етичних норм може призвести до втрати довіри персоналу, партнерів

та суспільства. Особливо це актуально в контексті воєнних криз, коли підприємства опиняються під подвійним тиском: необхідністю забезпечити безперервність діяльності та соціальну підтримку працівників, а також відповідати високим вимогам прозорості та доброчесності перед громадськістю та державними органами.

Одним із ключових аспектів етичного менеджменту є його здатність діяти як своєрідний «моральний компас» для підприємств, спрямовуючи поведінку керівників і працівників у руслі не лише законності, а й високих етичних стандартів. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до складних зовнішніх умов, водночас зберігаючи корпоративну цілісність та довіру зацікавлених сторін. Важливо відзначити, що ділова етика в сучасному менеджменті вже перестала бути суто нормативним явищем і перетворилася на стратегічний ресурс, який впливає на формування корпоративної культури, прийняття управлінських рішень і соціальну стійкість підприємств [2].

Саме через такий комплексний підхід етичні принципи менеджменту проявляються в конкретних функціях, які визначають їх практичну значущість для підприємства та його персоналу (табл. 1). Ці функції дозволяють діловій етиці виконувати регулятивну, інтеграційну, мотиваційну, репутаційну та стратегічну роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства навіть в умовах кризи або воєнного стану.

Розглянуті функції ділової етики демонструють її багатовимірний вплив на діяльність підприємства від регуляції поведінки працівників до формування довгострокової стратегії розвитку. Проте практичний ефект цих функцій безпосередньо залежить від того, наскільки глибоко етичні принципи інтегровані в корпоративну культуру підприємства. Корпоративна культура виступає посередником між формальними етичними нормами та реальними управлінськими практиками, перетворюючи абстрактні цінності на конкретні моделі поведінки, мотиваційні механізми та стандарти взаємодії. Саме тому подальшим логічним етапом аналізу є детальне розглядання взаємозв'язку ділової етики та корпоративної культури, що дозволяє оцінити, як етичні принципи впливають на згуртованість колективу, довіру до керівництва та соціальну відповідальність підприємства.

Ділова етика та корпоративна культура є взаємопов'язаними компонентами системи управління підприємством, що формують морально-ціннісну основу її функціонування. Корпоративна культура визначається як сукупність норм, цінностей, переконань і традицій, що впливають на пове-

дінку працівників, стиль управління та прийняття рішень у колективі. Ділова етика, своєю чергою, виступає критично важливим інструментом формування та підтримки цих норм, забезпечуючи гармонізацію інтересів усіх учасників організаційного процесу та підвищення соціальної відповідальності підприємства [7].

Взаємозв'язок між діловою етикою та корпоративною культурою проявляється в кількох аспектах:

1. Етичні стандарти задають моральні орієнтири для поведінки персоналу, визначають межі допустимого та неприпустимого у взаємодії між співробітниками та керівництвом, а також із зовнішніми партнерами. Це дозволяє корпоративній культурі формуватися на основі спільних цінностей, що підсилює внутрішню згуртованість колективу.

2. Ділова етика сприяє формуванню прозорих і справедливих управлінських практик, які інтегруються в корпоративну культуру. Принципи чесності, відповідальності та відкритості стають основою для розробки правил поведінки, кодексів корпоративної етики та систем мотивації персоналу. Своєю чергою, корпоративна культура, побудована на етичних цінностях, забезпечує ефективне впровадження цих принципів у повсякденну практику управління, створюючи стабільний моральний клімат у колективі.

3. Взаємозв'язок проявляється через мотиваційний і репутаційний аспекти. Підприємства, у яких етичні норми інтегровані в корпоративну культуру, демонструють вищий рівень лояльності працівників, їхнього професійного залучення та готовності до співпраці. Крім того, формування етичної корпоративної культури позитивно впливає на імідж підприємства в очах клієнтів, партнерів та суспільства загалом, що є важливим фактором конкурентоспроможності та довгострокової стабільності.

Особливо актуально це для українських підприємств в умовах воєнного стану, коли корпоративна культура та ділова етика стають не лише внутрішнім регулятором взаємин, а й інструментом підтримки морального духу працівників, стабілізації соціальних відносин і формування довіри до керівництва. Етичні цінності дозволяють підприємствам забезпечувати справедливе ставлення до персоналу, соціальну підтримку та дотримання правових і гуманістичних норм навіть у кризових умовах. Тому ділова етика та корпоративна культура утворюють взаємопов'язану систему, де етичні принципи задають ціннісну основу, а корпоративна культура реалізує ці принципи у практичній діяльності підприємств. Цей взаємозв'язок забез-

Функції ділової етики в системі сталого менеджменту

№ з/п	Функція	Сутність функції	Вплив на ефективність і розвиток підприємства
1	Регулятивна	Полягає у визначенні моральних меж допустимої поведінки в управлінні, формуванні стандартів професійної відповідальності та етичних критеріїв ухвалення рішень. Вона забезпечує гармонізацію відносин між суб'єктами управління, сприяє уникненню конфліктів, недобросовісної конкуренції, зловживань владою та порушень норм корпоративного співіснування	У сучасних умовах війни та соціальної напруги регулятивна функція набуває особливого значення, адже саме вона забезпечує внутрішню стабільність підприємств, попереджає моральну деградацію управлінських практик і зміцнює довіру до керівництва. Вона слугує своєрідним «етичним кодексом поведінки», який доповнює правові норми та забезпечує внутрішню дисципліну персоналу без застосування адміністративного тиску
2	Інтеграційна	Сприяє згуртованості колективу та формуванню єдиного ціннісного простору всередині підприємств. Етичні норми виступають засобом моральної інтеграції працівників, створюючи відчуття спільної мети, взаємної підтримки та довіри. У системі сталого менеджменту інтеграційна функція проявляється через розвиток корпоративної культури, що заснована на повазі, відкритості та справедливості	В умовах воєнного стану така функція є критично важливою, адже дозволяє підтримувати моральний дух колективів, мінімізувати стресові чинники та формувати атмосферу психологічної безпеки
3	Мотиваційна	Полягає у стимулюванні працівників до продуктивної діяльності на основі справедливості, визнання заслуг і взаємоповаги. Етичне середовище підприємства підсилює внутрішню мотивацію персоналу, оскільки люди відчувають свою цінність, значущість і довіру з боку керівництва	Дотримання принципів чесності, відкритості та прозорості в системі винагород і оцінювання сприяє підвищенню трудової мотивації, зниженню рівня плинності кадрів і посиленню лояльності до підприємства
4	Репутаційна	Відображає її вплив на формування позитивного іміджу підприємства як надійного, соціально відповідального та морально стійкого партнера. В умовах глобальної конкуренції репутаційний капітал стає одним із ключових нематеріальних активів підприємства	Для українського бізнесу, який функціонує у військовий час, це має стратегічне значення: етична репутація сприяє залученню міжнародних партнерів, грантової підтримки та післявоєнному відновленню економічних зв'язків
5	Стратегічна	Визначає її роль як інструменту довгострокової стабільності підприємства. Вона забезпечує відповідність управлінських рішень принципам сталого розвитку, соціальної відповідальності та корпоративного громадянства	Стратегічна функція ділової етики набуває національного виміру, оскільки вона стає складовою економічної безпеки та відновлення довіри суспільства до бізнесу та державних інституцій в післявоєнний період

Джерело: сформовано авторами за [4; 5].

печує ефективність управління, підвищує згуртованість колективу, зміцнює довіру зацікавлених сторін і створює передумови для сталого розвитку підприємства в умовах економічної та соціальної нестабільності.

Розглянувши взаємозв'язок ділової етики та корпоративної культури, слід відзначити, що

ефективність етичних принципів значною мірою залежить від їх інтеграції у стратегічні управлінські процеси. Сучасні підходи до сталого менеджменту дедалі більше орієнтовані на ESG-стратегії (*Environmental, Social, Governance*), які поєднують економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю. У цьому контексті ділова

етика стає фундаментальним інструментом, що забезпечує не лише внутрішню узгодженість корпоративних цінностей, а й реалізацію стратегічних цілей, спрямованих на підвищення довіри до підприємства, його репутації та конкурентоспроможності.

Інтеграція етичних норм у ESG-стратегії передбачає системне впровадження морально-ціннісних принципів у всі ключові сфери діяльності підприємства: від управління персоналом і корпоративної соціальної відповідальності до прийняття стратегічних фінансових та інвестиційних рішень. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише відповідати вимогам сучасного ринку та інвесторів, а й створювати стабільне, прозоре та соціально відповідальне управлінське середовище. Інтеграція етичних норм у ESG-стратегії передбачає декілька ключових напрямів (рис. 1).

Впровадження ESG-стратегії, заснованої на етичних принципах, має низку переваг для підприємства, а саме: підвищення довіри інвесторів і партнерів, зміцнення корпоративної репутації та конкурентних позицій, стимулювання інновацій та сталого розвитку, а також забезпечення довгострокової стійкості бізнесу навіть у кризових умовах, включно з воєнним станом. Інтеграція етичних норм у ESG-стратегії передбачає не лише формальне впровадження правил і стандартів, а й системне поєднання морально-ціннісних принципів з усіма управлінськими процесами підприємства. Це означає, що етичні орієнтири стають частиною корпоративної стратегії, відображаються у прийнятті рішень на всіх рівнях управління та враховуються під час планування економічних, соціальних і екологічних ініціатив. Така інтеграція дозволяє підприємствам не тільки відповідати міжнародним стандартам сталого розвитку, але й формувати внутрішню культуру прозорості, підзвітності та відповідальності, що забезпечує довіру з боку працівників, інвесторів та суспільства загалом.

Інтеграція етичних норм у ESG-стратегії демонструє, що етика перестає бути лише нормативним інструментом і стає основою стратегічного управління підприємством. Принципи ділової етики закладають основу для формування та реалізації стратегії соціальної відповідальності, яка в сучасних умовах воєнного стану набуває особливої значущості. Це дозволяє підтримувати не лише економічну стабільність підприємства, а й морально-психологічний стан колективу, а також сприяє зміцненню довіри суспільства та партнерів.

Соціальна відповідальність підприємств у воєнний період проявляється у трьох основних аспектах (рис. 2).

Отже, соціальна відповідальність у контексті воєнного стану стає не лише етичним зобов'язанням підприємства, а й важливим стратегічним ресурсом, що сприяє стабілізації колективу, зміцненню корпоративної культури та підвищенню довіри суспільства. Вона виступає важливим механізмом реалізації ESG-принципів, поєднуючи економічні, соціальні та моральні цілі підприємства у кризових умовах, зокрема:

1. Моральний аспект ділової етики передбачає дотримання підприємством високих моральних стандартів, прозорість у веденні бізнесу, справедливе ставлення до працівників і партнерів, а також недопущення корупційних практик навіть у складних умовах воєнного часу. Підприємства мають демонструвати чесність, відповідальність і відкритість у комунікаціях, підтримувати атмосферу довіри в колективі та суспільстві. Важливим проявом етичної відповідальності є турбота про добробут працівників, забезпечення безпечних умов праці, збереження робочих місць, а також участь у волонтерських і благодійних ініціативах. Дотримання принципів етичного лідерства та корпоративної репутації допомагає зміцнювати стійкість бізнесу, мінімізувати соціальні ризики та підтримувати позитивний імідж підприємства як надійного партнера під час кризи.

2. Економічний аспект соціальної відповідальності у воєнний період полягає у збереженні стабільності виробничих процесів, забезпеченні зайнятості та фінансової стійкості підприємства. Відповідальні компанії прагнуть не лише до отримання прибутку, а й до створення доданої вартості для держави та громади, сплачуючи податки, підтримуючи місцевих постачальників і реалізуючи програми підтримки малого бізнесу. У період воєнних викликів економічна відповідальність означає раціональне використання ресурсів, інноваційний підхід до управління ризиками та гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища. Така стратегія сприяє не лише виживанню підприємства, а й зміцненню економічного потенціалу держави.

3. Соціальний аспект зосереджується на участі підприємств у гуманітарних, соціальних і благодійних ініціативах, спрямованих на підтримку населення, внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців і місцевих громад. Багато компаній беруть активну участь у відбудові інфраструктури, постачанні необхідних товарів і послуг, фінансуванні соціальних програм. Соціально відповідальний бізнес сприяє формуванню єдності суспільства, зміцненню довіри між владою, громадянами та підприємницьким сектором. Участь у таких ініціативах підкреслює гуманістичний вимір діяльності підприємства, що особливо важливо в умовах війни.

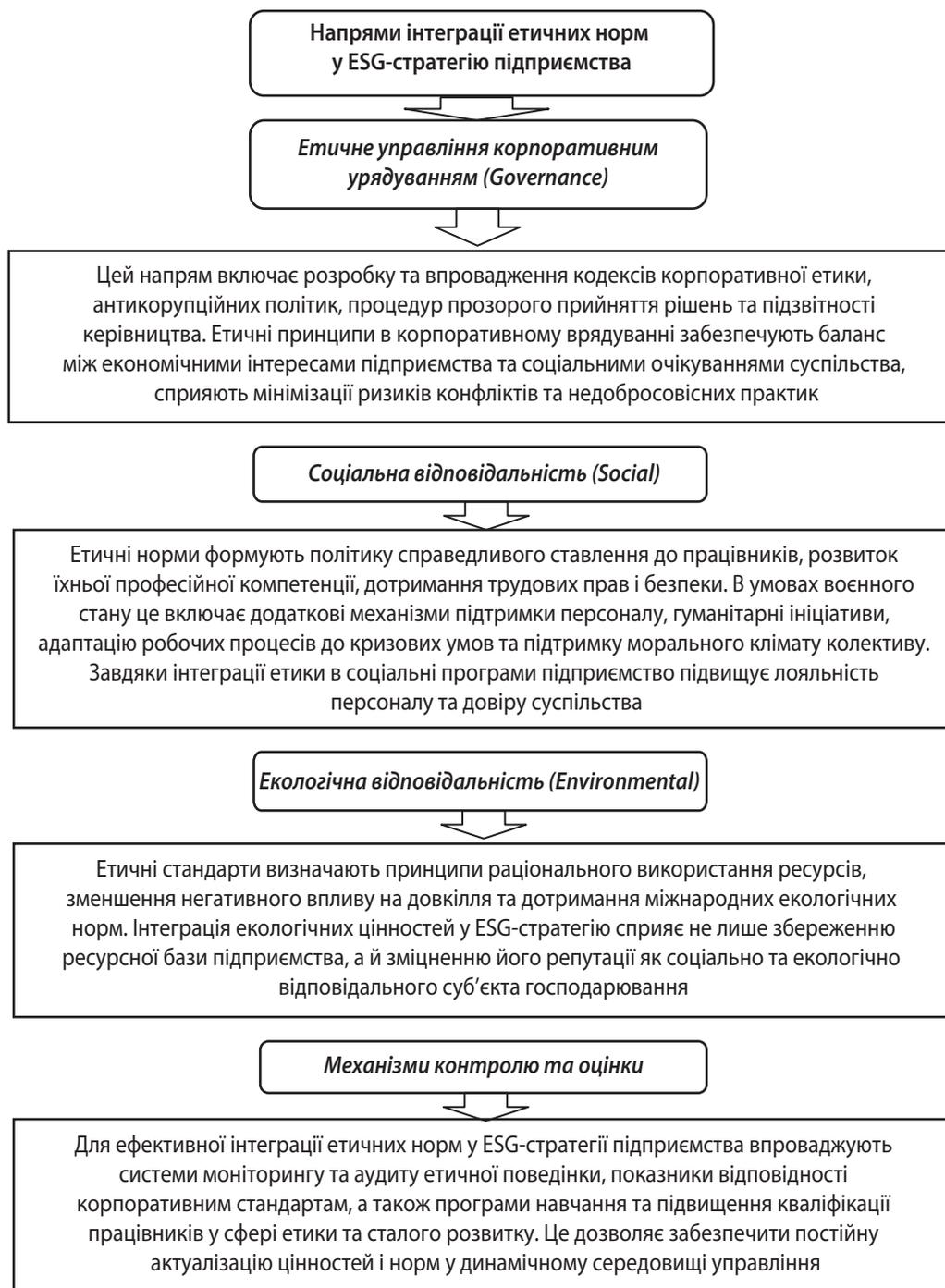


Рис. 1. Основні напрями інтеграції етичних норм у ESG-стратегію підприємства

Джерело: сформовано авторами за [6; 10].

Ділова етика в Україні поступово трансформується з нормативного набору правил поведінки в системний інструмент стратегічного управління, здатний забезпечити ефективність, стабільність та соціальну відповідальність підприємств. Перспективи її розвитку визначаються як внутрішніми потребами бізнесу та державного сектора, так і зовнішніми чинниками, серед яких глобалізація, інтеграція в міжнародні ринки та вимоги інвесторів щодо ESG-стандартів. На основі сучасних ви-

кликів та потреб українських підприємств можна виділити ключові напрями, у яких ділова етика здатна найбільш ефективно впливати на розвиток менеджменту та корпоративної культури, забезпечуючи стійкість, прозорість і соціальну відповідальність підприємств, зокрема:

1. Підвищення інституційної ролі етики в корпоративному управлінні, тобто запровадження обов'язкових етичних кодексів, систем внутрішнього аудиту та контролю за дотриманням мораль-



Рис. 2. Складові частини соціальної відповідальності підприємств

Джерело: сформовано авторами за [1].

них принципів, а також створення посад офіцерів етики (Ethics Officers) у великих компаніях. Такий підхід забезпечує послідовне впровадження етичних стандартів у практику управління та зміцнює корпоративну культуру.

2. Інтеграція етичних принципів у систему ESG-менеджменту через поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей із принципами чесності, прозорості та відповідальності. Інтеграція етики у стратегії сталого розвитку дозволяє підвищити довіру інвесторів, партнерів та громадськості, а також створює умови для післявоєнного економічного відновлення.

3. Освітній та професійний розвиток у сфері ділової етики шляхом підвищення етичної компетентності керівників і спеціалістів через програми навчання, семінари та інтеграцію етичних модулів у курси з менеджменту в університетах і корпоративних навчальних центрах. Це дозволяє ухвалювати збалансовані рішення навіть в умовах криз або воєнного стану.

4. Посилення законодавчого та регуляторного забезпечення етичних стандартів внаслідок

розвитку нормативної бази, що стимулюватиме етичне корпоративне управління та соціальну відповідальність бізнесу, підвищить прозорість та підзвітність державних органів і підприємств.

5. Формування національної корпоративної ідентичності на засадах етики та соціальної відповідальності шляхом впровадження етичних практик, що зміцнюють довіру громадян до бізнесу та держави, підвищують згуртованість суспільства та сприяють відновленню економічної стабільності в умовах війни та післявоєнного періоду.

6. Цифровізація етичних процесів та автоматизація контролю через використання сучасних інформаційних та аналітичних систем для моніторингу дотримання етичних норм, управління ризиками та оцінки корпоративної поведінки. Це дозволяє підвищити ефективність етичного контролю та зробити його прозорим і об'єктивним.

7. Міжнародна інтеграція та обмін кращими практиками внаслідок впровадження міжнародних стандартів корпоративної етики та участь у глобальних ESG-програмах дозволяє українським підприємствам підвищувати конкурентоспромож-

ність і відповідати очікуванням міжнародних партнерів.

8. Підтримка інновацій та соціально орієнтованих бізнес-моделей шляхом використання етичних принципів як катализатора для розвитку інноваційних продуктів, послуг і бізнес-процесів, що враховують соціальні та екологічні потреби суспільства, сприяє довгостроковій стійкості та створює додаткову цінність для всіх зацікавлених сторін.

Перспективи розвитку ділової етики в Україні пов'язані з інтеграцією етичних принципів у всі рівні управління, підвищенням компетентності менеджерів, розвитком законодавчої бази та формуванням корпоративної культури, що відповідає сучасним викликам. Реалізація цих напрямів дозволяє створити ефективну систему управління, здатну забезпечити стійкість і конкурентоспроможність українських підприємств у післявоєнний період та у глобальному економічному середовищі.

ВИСНОВКИ

Отже, в сучасних умовах воєнного стану в Україні ділова етика набуває особливого значення як стратегічний ресурс управління, що забезпечує стабільність підприємств, соціальну відповідальність та довіру з боку працівників, партнерів і суспільства. Вона виконує регулятивну, інтеграційну, мотиваційну, репутаційну та стратегічну функції, завдяки яким формуються моральні орієнтири для поведінки персоналу, підтримується згуртованість колективу, стимулюється продуктивність праці, зміцнюється корпоративна репутація та забезпечується довгострокова стійкість бізнесу. Взаємозв'язок ділової етики та корпоративної культури проявляється у формуванні спільних цінностей, справедливих управлінських практик і мотиваційних механізмів, що дозволяє підвищувати лояльність працівників, стабілізувати соціальні відносини та зміцнювати довіру зацікавлених сторін.

Інтеграція етичних норм у ESG-стратегії демонструє перетворення етики з нормативного інструменту на основу стратегічного управління, що сприяє реалізації економічних, соціальних і моральних цілей підприємства, особливо в умовах криз і воєнного стану. Перспективи розвитку ділової етики в Україні визначаються як внутрішніми потребами підприємств, так і зовнішніми чинниками, серед яких глобалізація, інтеграція в міжнародні ринки та вимоги інвесторів щодо ESG-стандартів.

Основними напрямками розвитку є підвищення інституційної ролі етики, інтеграція її принципів у ESG-менеджмент, освітній та професійний розвиток, посилення законодавчого забезпечення,

формування національної корпоративної ідентичності, цифровізація етичних процесів, міжнародна інтеграція та підтримка інновацій і соціально орієнтованих бізнес-моделей. Реалізація цих напрямів дозволяє українським підприємствам створити ефективну систему управління, здатну забезпечити стійкість, конкурентоспроможність та економічну стабільність у післявоєнний період.

Таким чином, ділова етика стає не лише нормативною складовою управління, а й стратегічним інструментом, що інтегрує моральні, соціальні та економічні аспекти діяльності підприємств, сприяючи формуванню сталого та відповідального бізнесу в умовах кризових і воєнних викликів. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Букреева Д. С., Денисенко К. В. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>
2. 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. С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-44-6>
3. Кравченко О. О., Антоненко А. С. Корпоративна етика як основа соціально відповідального бізнесу. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 60–63. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.60-63>
4. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Етика та психологія ділових відносин : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2016. 151 с.
5. Прокопчук І. П., Боровиков О. В., Меленчук І. І. Перспективи розвитку адміністративного менеджменту та ділової етики в Україні: сценарії та рекомендації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-31>
6. Al Halbusi H., Alhaidan H., Ramayah T., Alabri S. Ethical Leadership and Employee Ethical Behavior. *Business and Professional Ethics Journal*. 2023. Vol. 42. Iss. 1. DOI: <https://doi.org/10.5840/bpej202344135>
7. Brown M., Treviño L. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*. 2006. Vol. 17. Iss. 6. P. 595–616. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
8. Kaptein M. A Paradox of Ethics: Why People in Good Organizations do Bad Things. *Journal of Business Ethics*. 2023. Vol. 184. P. 297–316. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05142-w>
9. Kaptein M. Developing a framework for determining when a company should introduce a new ethical norm. *Business and Society Review*. 2023. Vol. 128. Iss. 1. P. 3–22. DOI: <https://doi.org/10.1111/basr.12297>

10. Maak Th., Pless N. M. Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*. 2006. Vol. 66. P. 99–115. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>

REFERENCES

Al Halbusi H., Alhaidan H., Ramayah T. & Alabri S. (2023). Ethical Leadership and Employee Ethical Behavior. *Business and Professional Ethics Journal*, 1(42). <https://doi.org/10.5840/bpej202344135>

Brown M. & Treviño L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 6(17), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

Bukreieva D. S. & Denysenko K. V. (2022). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak osnova zabezpechennia dilovoi aktyvnosti pidpriemstv: yevrointehratsiinyi aspekt [Social responsibility of business as a basis for ensuring the business activity of enterprises: European integration aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>

Kaptein M. (2023). Developing a framework for determining when a company should introduce a new ethical norm. *Business and Society Review*, 1(128), 3–22. <https://doi.org/10.1111/basr.12297>

Kaptein M. (2023). A Paradox of Ethics: Why People in Good Organizations do Bad Things. *Journal of Business Ethics*, 184, 297–316. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05142-w>

Kravchenko O. O. & Antonenko A. S. (2025). Korporatyvna etyka yak osnova sotsialno vidpovidalnoho biznesu [Corporate ethics as a basis for socially responsible business]. *Ekonomichnyi prostrir*, 200, 60–63. <https://doi.org/10.30838/EP.200.60-63>

Maak Th. & Pless N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66, 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>

Prokopchuk I. P., Borovykov O. V. & Melenchuk I. I. (2024). Perspektyvy rozvytku administratyvnoho menedzhmentu ta dilovoi etyky v Ukraini: stsenarii ta rekomendatsii [Prospects for the development of administrative management and business ethics in Ukraine: scenarios and recommendations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-31>

Pryshchak M. D. & Lesko O. Y. (2016). *Etyka ta psykholohiia dilovykh vidnosyn: navch. posib* [Ethics and psychology of business relations: study guide]. VNTU.

Zarichna O. V. & Zelich V. V. (2022). Etyka biznesu v umovakh yevrointehratsii [Business ethics in the context of European integration]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, 44, 36–40. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-44-6>

УДК 330.34:303.22

JEL: C53; D2; L51; P47

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-455-466>

ІНТЕГРОВАНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: КОНЦЕПЦІЯ, СТРУКТУРА ТА ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ

©2025 ГОРДІЙЧУК А. П.

УДК 330.34:303.22

JEL: C53; D2; L51; P47

Гордійчук А. П. Інтегровані моделі управління ризиками промислових підприємств: концепція, структура та практична реалізація

Метою статті є комплексне дослідження концептуальних засад і моделей інтегрованого управління ризиками промислових підприємств, зокрема машинобудівної галузі України, у контексті зростаючої економічної невизначеності зовнішнього середовища. Доведено, що ефективність функціонування підприємств значною мірою визначається якістю системи ризик-менеджменту, яка має бути невід'ємною складовою стратегічного управління. Це дозволяє зменшувати негативний вплив невизначеності та використовувати ризик як інструмент підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємства. Систематизовано переваги та недоліки основних моделей ризик-менеджменту. Показано, що кожна з моделей має власну методологічну логіку та сферу застосування, проте найвищий рівень ефективності досягається за умов їх інтегрованого використання в межах корпоративної системи управління ризиками. У роботі узагальнено практичні рекомендації щодо побудови дієвої системи ризик-менеджменту на підприємствах: формування політики управління ризиками та визначення стратегічних орієнтирів; упровадження міжнародних стандартів ризик-менеджменту; розвиток системи внутрішнього контролю; залучення персоналу всіх рівнів до процесів управління ризиками; а також автоматизація контрольних процедур. Результати дослідження свідчать, що інтегрована система управління ризиками, адаптована до особливостей промислових підприємств, дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, забезпечити стратегічну стійкість і мінімізувати наслідки зовнішніх і внутрішніх загроз. Запропоновані підходи формують основу для вдосконалення корпоративних систем ризик-менеджменту в умовах трансформації та посилення конкуренції. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні організаційно-економічного механізму управління ризиками, який би враховував сучасні виклики та тенденції розвитку промислових підприємств, а також у створенні системи індикаторів ефективності ризик-менеджменту, що дозволить оцінювати результативність управлінських рішень на основі кількісних та якісних критеріїв.