

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
доктор наук з державного управління
Марухленко Оксана В'ячеславівна

(підпис)
«__» червня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему: «Оцінка впливу етичних стандартів на управління організацією»

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня
кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконала
студентка групи МОБ-1-21-4.0д
Жарикова Катерина Олексіївна

(підпис)

Науковий керівник
Кандидат наук з державного управління
Олещенко Вероніка Юліанівна

(підпис)

Київ – 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	7
1.1. Сутність і роль етичних стандартів у корпоративному управлінні.....	7
1.2. Основні принципи корпоративної етики та їх вплив на діяльність підприємства.....	12
1.3. Міжнародні та національні нормативно-правові акти щодо корпоративної етики	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ НА УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЕЛІТ-УКРАЇНА».....	26
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Еліт-Україна».....	26
2.2. Аналіз корпоративної етики та її впливу на управління персоналом	31
2.3. Дослідження стану дотримання етичних стандартів у компанії та шляхи їх удосконалення	38
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	44
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

- CSR** – Corporate Social Responsibility (Корпоративна соціальна відповідальність)
- ГД ООН** – Глобальний договір Організації Об'єднаних Націй
- HR** – Human Resources (Управління людськими ресурсами)
- ISO** – International Organization for Standardization (Міжнародна організація зі стандартизації)
- KPI** – Key Performance Indicators (Ключові показники ефективності)
- ЄС** – Європейський Союз
- КГУ** – Кодекс корпоративного управління
- ККУ** – Кодекс корпоративного управління
- КСВ** – Корпоративна соціальна відповідальність
- НАЗК** – Національне агентство з питань запобігання корупції
- ОЕСР** – Організація економічного співробітництва та розвитку
- ООН** – Організація Об'єднаних Націй
- PR** – Public Relations (Зв'язки з громадськістю)
- СБУ** – Служба безпеки України
- ТОВ** – Товариство з обмеженою відповідальністю

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища корпоративна етика набуває статусу одного з ключових чинників забезпечення стабільності та сталого розвитку організацій. Підвищення ролі соціальної відповідальності, зростаючі очікування стейкхолдерів, глобалізація ринків і зростання прозорості діяльності компаній зумовлюють потребу в глибокому осмисленні та вдосконаленні етичних стандартів управління. Актуальність теми оцінки впливу етичних стандартів на управління організацією обумовлюється тим, що у сучасному корпоративному світі ефективність діяльності компанії дедалі більше визначається не тільки її економічними показниками, а й рівнем дотримання етичних норм. Впровадження високих стандартів етичної поведінки сприяє підвищенню довіри до компанії з боку працівників, клієнтів, партнерів і суспільства загалом, формує позитивний імідж, знижує ризики репутаційних втрат. Разом із тим, на практиці нерідко спостерігається розрив між декларованими цінностями та реальними управлінськими практиками, що потребує детального дослідження. Обрана тема є надзвичайно актуальною в умовах зростання уваги до нефінансових аспектів діяльності компаній і переходу до нової моделі корпоративного управління, орієнтованої на баланс інтересів бізнесу та суспільства.

Метою цієї кваліфікаційної роботи є узагальнення науково обґрунтованих підходів до оцінки впливу етичних стандартів на управління організацією та формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення етичної політики підприємства.

Відповідно до поставленої мети, в роботі вирішуються такі завдання:

1. Розкрити сутність, роль і принципи етичних стандартів у корпоративному управлінні, а також проаналізувати їхній вплив на діяльність підприємства.

2. Проаналізувати міжнародне та національне нормативно-правове забезпечення етичної поведінки у корпоративному середовищі.

3. Охарактеризувати діяльність ТОВ «Еліт-Україна» та проаналізувати систему корпоративної етики на підприємстві з акцентом на управління персоналом.

4. Оцінити рівень дотримання етичних стандартів у ТОВ «Еліт-Україна» та визначити напрями їх вдосконалення.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження у цій кваліфікаційній роботі є система управління організацією.

Предметом дослідження є вплив етичних стандартів на управління організацією.

Методи дослідження. У ході дослідження використовувалися методи аналізу наукової літератури та нормативно-правових актів для обґрунтування теоретичних основ корпоративної етики, статистичні методи для оцінки фінансово-економічних показників діяльності підприємства, анкетування та контент-аналіз для вивчення рівня дотримання етичних стандартів, а також методи візуалізації для графічного представлення результатів та метод порівняльного аналізу для визначення впливу етичних практик на управлінські процеси.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність і роль етичних стандартів у корпоративному управлінні

Становлення та розвиток сучасного корпоративного управління супроводжується зростанням значущості нематеріальних чинників, які прямо або опосередковано впливають на стабільність функціонування підприємства, ефективність управлінських рішень і загальний рівень довіри до організації. В умовах динамічного розвитку бізнес-середовища, загострення конкуренції та зростання суспільного запиту на відкритість і прозорість діяльності компаній особливого значення набуває етична складова управління. Етичні стандарти у цьому контексті виступають не лише моральним орієнтиром, а й інструментом формування довгострокових партнерських відносин, підтримання позитивного іміджу компанії та підвищення її репутаційного капіталу.

Поняття етики в управлінні організацією охоплює широке коло взаємозв'язків, у яких моральна регламентація поведінки менеджерів, працівників і зовнішніх контрагентів відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей підприємства. Ідеться не лише про дотримання елементарних норм ввічливості чи правомірності дій, а про глибоко вкорінену систему цінностей, яка визначає характер управлінських підходів, способи ухвалення рішень, моделі взаємодії всередині організації та з зовнішнім середовищем [22, с. 89].

На сьогодні етичні стандарти у корпоративному управлінні розглядаються як частина корпоративної культури, яка формує внутрішнє середовище організації, регулює поведінку співробітників, запобігає виникненню конфліктних ситуацій і забезпечує цілісність управлінських процесів [9, с. 45]. Їхня роль не обмежується декларативним рівнем — ефективна імплементація етичних принципів у щоденну практику сприяє формуванню соціально відповідальної поведінки, зниженню

ризиків неетичної чи недобросовісної діяльності, підвищенню мотивації персоналу та загальному поліпшенню організаційного клімату.

У науковій літературі етичні стандарти трактуються як сукупність правил і норм поведінки, яких очікують у певній соціальній або професійній спільноті, і які відображають домінуючі цінності, моральні орієнтири, а також уявлення про "допустиме" й "недопустиме" в управлінській практиці [24, с. 112]. Їхня формалізація у вигляді кодексів етики, внутрішніх політик та регламентів забезпечує передбачуваність дій усіх суб'єктів управління, підвищує довіру до керівництва, зміцнює командну згуртованість і сприяє формуванню ефективної комунікації.

Важливо також враховувати, що етичні стандарти не є статичним елементом. Вони змінюються та еволюціонують відповідно до соціокультурного контексту, трансформацій у суспільстві, зміни очікувань стейкхолдерів, а також впливу глобалізаційних процесів. Саме тому для ефективного функціонування сучасної організації недостатньо лише проголосити певні етичні принципи — необхідно забезпечити їхню інтеграцію у всі рівні управління, починаючи з формування стратегії і завершуючи щоденними операційними процесами [6].

Крім того, впровадження етичних стандартів тісно пов'язане з механізмами відповідальності — як індивідуальної, так і колективної. Відповідальність менеджменту за дотримання моральних норм, чесність у прийнятті рішень, відкритість і прозорість в управлінні персоналом, партнерами та клієнтами — усе це впливає на конкурентоспроможність і стійкість організації. Відтак, етичні стандарти в управлінні не є другорядною або "додатковою" складовою, а виступають невід'ємним елементом стратегічного мислення та сталого розвитку компанії [3, с. 77].

У науковій та прикладній літературі етичні стандарти в управлінні розглядаються через призму організаційної поведінки, корпоративної культури, філософії бізнесу, а також управлінських рішень і стратегій. Попри різноманітність

підходів, дослідники здебільшого погоджуються в тому, що корпоративна етика є не лише системою норм, а і способом мислення, який пронизує всі рівні управління [22, с. 34].

Так, один із провідних західних дослідників у сфері бізнес-етики — Лінн Шарп Пейн — у своїй праці *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance* визначає етичні стандарти як сукупність моральних принципів, що формують основу для прийняття управлінських рішень. Вона підкреслює, що ефективне етичне управління неможливе без формування етичного клімату в організації, який передбачає чітке розуміння "правильного" і "неправильного" на всіх рівнях [5, с. 52].

Серед українських дослідників варто відзначити Панченка В.І., який у своїй праці «Професійна і корпоративна етика» вказує, що в умовах трансформації українського бізнес-середовища етичні стандарти набувають особливого значення як чинник подолання недовіри, корпоративного конфлікту та неформалізованих практик. Автор зазначає, що в українських реаліях етика стає частиною інституційного розвитку підприємства, оскільки запровадження кодексів поведінки, антикорупційних політик і механізмів внутрішнього контролю дедалі частіше виступає не лише вимогою західних партнерів, а й внутрішньою потребою підприємств [24, с. 112].

Швець Ф.Д. у навчальному посібнику з корпоративного управління наголошує на взаємозв'язку між етикою та соціальною відповідальністю. Автор підкреслює, що впровадження етичних стандартів в управлінні неможливе без усвідомлення організацією своєї відповідальності перед працівниками, суспільством та державою. У цьому контексті етика постає не як окрема складова, а як філософія управління, в якій доброчесність є не винятком, а нормою [31, с. 147].

Водночас Чабанов В.Г. у публікаціях, присвячених управлінській культурі, підкреслює, що формування етичних стандартів — це тривалий процес, що вимагає освітньої підтримки, професійної підготовки управлінців і постійного зворотного

зв'язку. Дослідник зазначає, що етичні правила повинні не просто існувати на папері, а бути зрозумілими, прийнятими і підтримуваними колективом. Якщо працівник не бачить, як етичні принципи реалізуються на практиці, то будь-який кодекс втрачає своє значення [30, с. 66].

Окремо слід звернути увагу на роль міжнародних стандартів, зокрема Глобального договору ООН [39], ISO 26000 [35] та Кодексу корпоративного управління OECD [37], які пропонують загальновизнані орієнтири для впровадження етичних підходів в управлінську практику. Зокрема, ISO 26000 трактує етику як ключовий принцип соціальної відповідальності, що повинен пронизувати всі напрями діяльності компанії — від менеджменту до взаємодії зі стейкхолдерами [35].

Вивчення сутності етичних стандартів у корпоративному управлінні не може обмежуватися лише розглядом їх як системи норм або сукупності правил. На більш глибокому рівні вони є проявом соціального інтелекту організації — тієї здатності, що дозволяє не лише співіснувати в межах внутрішньої структури, а й ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, зберігаючи баланс між прагматичними інтересами та моральними орієнтирами.

У цьому сенсі етичні стандарти не просто задають межі дозволеного — вони визначають стиль лідерства, логіку прийняття рішень і навіть тон комунікації всередині компанії. І саме в цьому прихована їхня особлива цінність: етика не нав'язується зовні, вона має прорости зсередини — із глибокого усвідомлення відповідальності не тільки за результати, а й за наслідки, що впливають із тих чи інших дій управлінців.

Організація, в якій етичні норми інтегровані на всіх рівнях, формує не тільки правила, а й очікування — як від підлеглих, так і від лідерів. І ці очікування згодом перетворюються на сталі практики, які визначають обличчя компанії в очах суспільства.

Особливо цікаво розглядати прояви етичних стандартів у ситуаціях управлінської напруги, де рішення не є очевидними, а компроміси — неминучі. Класичним прикладом може слугувати вибір між короткостроковим прибутком і дотриманням соціальних або екологічних зобов'язань. У таких випадках етичні норми не дають чіткої інструкції, але створюють простір для рефлексії, допомагають поставити запитання: «Чи зможу я пояснити своє рішення перед командою? Чи залишиться довіра після цього кроку? Чи відповідає це нашій місії?»

Успішні організації дедалі частіше будують управління не лише на контролі, а на довірі — і саме етика стає цементом такої конструкції. Довіра, у свою чергу, не виникає на порожньому місці — вона вимагає прозорості, послідовності та здатності керівників визнавати помилки. У цьому полягає одна з найменш очевидних, але найбільш важливих функцій етичних стандартів — вони створюють умови, за яких менеджмент зберігає людяність навіть у ситуаціях тиску та невизначеності.

Варто звернути увагу й на те, що етичні стандарти мають надзвичайно складну природу саме тому, що вони — не лише продукт логіки, а значною мірою — результат інтуїції, досвіду, колективної пам'яті. Їх складно виміряти у відсотках, включити у KPI або формалізувати через бізнес-процеси, але вони діють — і діють іноді більш ефективно, ніж будь-який формалізований регламент. У цьому контексті часто говорять про «мовчазну етику» — ті внутрішні правила, які не зафіксовані в офіційних документах, але визначають спосіб, у який у компанії приймають рішення, реагують на помилки, ставляться до сумнівних ситуацій.

Ще один цікавий аспект — це взаємозв'язок етичних стандартів із ціннісною ідентичністю організації. У певному сенсі, те, як компанія поводить себе у кризі, більше говорить про її суть, ніж рекламні гасла чи корпоративні слогани. Етичні стандарти, у цьому випадку, є своєрідною репутаційною інвестицією: вони не дають миттєвого прибутку, але з часом формують стійкість бренду до репутаційних ударів, забезпечують емоційний зв'язок із працівниками та клієнтами [5, с. 87].

Особливої ваги набуває також питання морального лідерства. У культурі, де від керівника очікують не лише компетентності, а й прикладу — поведінкового, емоційного, етичного — вимоги до нього як носія корпоративних цінностей зростають. Такий лідер — не просто контролер або адміністратор, а людина, яка задає тон. І якщо цей тон не співпадає з проголошеними етичними стандартами, то згодом сама система починає давати тріщини: правила втрачають довіру, люди починають діяти ситуативно, зникає культура відповідальності [24, с. 65].

У цьому сенсі важливо, щоб етика не була «вітриною», за якою ховаються звичайні інтереси. Якщо працівники бачать подвійні стандарти, якщо офіційно декларуються одні цінності, а на практиці діють інші — це породжує цинізм, знижує лояльність, і врешті-решт шкодить самій організації. Тому справжні етичні стандарти завжди перевіряються реальністю — не в момент, коли все добре, а тоді, коли постає виклик [23, с. 139].

Цілком очевидно, що інтеграція етичних стандартів у систему управління — це складний, багаторівневий процес. Він передбачає не лише формулювання принципів, але й створення механізмів моніторингу, зворотного зв'язку, адаптації до змін. Крім того, він має бути гнучким — здатним реагувати на нові виклики, переглядати власні позиції, навчатися через практику. Бо врешті-решт, як би не змінювався ринок, суспільство чи технології, основа довготривалого успіху завжди лежить у тому, наскільки компанія здатна поєднувати прагнення до прибутку з розумінням своєї відповідальності — перед людьми, суспільством і собою.

1.2. Основні принципи корпоративної етики та їх вплив на діяльність підприємства

Зважаючи на динаміку сучасного бізнес-середовища, де конкуренція вимагає не просто оперативності, а здатності до глибокого переосмислення власної місії, все більшої актуальності набуває саме етична складова функціонування компанії. Мова йде не про формальне слідування правилам чи зовнішню демонстрацію лояльності

до загальноприйнятих норм, а про внутрішню інтегрованість цінностей у структуру щоденних управлінських рішень, комунікаційних моделей, систем мотивації та стратегічного розвитку.

Коли ми говоримо про принципи корпоративної етики, ми маємо на увазі не простий перелік абстрактних положень, а певну систему координат, яка визначає, як організація взаємодіє з оточенням, як розуміє свої зобов'язання перед працівниками, партнерами, клієнтами, суспільством, а іноді — й перед майбутніми поколіннями [5, с. 18]. Ці принципи не є універсальними формулами, вони значною мірою контекстуальні, гнучкі, здатні змінюватися відповідно до культурних, правових, економічних обставин. Проте саме завдяки цій гнучкості вони й зберігають свою життєздатність, дозволяючи підприємствам адаптуватися до змін, не втрачаючи морального вектору.

Принципи корпоративної етики не існують ізольовано — вони проявляються у кожній управлінській практиці, у кожному рішенні, що має наслідки для людей і стейкхолдерів [1]. Вони можуть бути формалізовані в кодексах етики, процедурах комплаєнсу, внутрішніх регламентах, але значно частіше живуть у неписаних правилах, внутрішньо прийнятих нормах поведінки, мовчазних очікуваннях. І саме тому їх вплив на діяльність підприємства часто важко оцінити через стандартні інструменти вимірювання ефективності — він проявляється опосередковано, через рівень довіри до керівництва, через ступінь відкритості працівників до зворотного зв'язку, через клімат у колективі, здатність до внутрішньої саморегуляції й відповідальності [24, с. 64].

Сучасне підприємство, яке претендує на стабільне становище на ринку, змушене переглядати свою роль у суспільстві — вже недостатньо бути лише економічною одиницею, яка продукує товари чи послуги. Бізнес дедалі частіше виступає як етичний суб'єкт, що має власну позицію, впливає на соціальні процеси, формує стандарти поведінки, реагує на виклики часу [16].

У цьому контексті принципи корпоративної етики слугують своєрідним компасом, що допомагає не втратити орієнтацію у складному світі багатовекторних інтересів. Розуміння того, як принципи корпоративної етики впливають на функціонування підприємства, дає змогу не лише оцінити якість внутрішніх процесів, а й зрозуміти, наскільки глибоко організація інтегрує етичну культуру у свою стратегію, наскільки готова брати відповідальність за свої дії і вибудовувати бізнес не тільки на основі економічного інтересу, а й на основі довіри, поваги та взаємної відповідальності [8].

Корпоративна етика, як система внутрішньоорганізаційних орієнтирів, формується не лише як результат інституційної політики, але й через поступову кристалізацію практик, що проявляються у взаєминах, рішеннях, очікуваннях і поведінкових моделях учасників організації [23, с. 139].

У цьому контексті принципи, на яких базується етична система компанії, відіграють роль морального коду, що не стільки обмежує свободу дій, скільки структурно спрямовує її, задаючи межі допустимого з огляду не на букву закону, а на дух відповідальності. Загальноприйняті принципи, як-от чесність, справедливість, повага, прозорість, відповідальність, не є самодостатніми категоріями. Їх реальна сила розкривається не у деклараціях, а в здатності трансформувати організаційне середовище: змінювати тон комунікації, характер стосунків між колегами, рівень залученості, ставлення до клієнтів і партнерів. Принципи корпоративної етики — це своєрідна матриця, що формує внутрішній лад підприємства, дає змогу підтримувати цілісність навіть за умов турбулентності, ринкової нестабільності чи внутрішніх конфліктів [10, с. 47].

Щоб глибше усвідомити структуру етичної парадигми підприємства, доцільно розглянути графічну інтерпретацію взаємозв'язку між поняттями «корпоративна культура» та «корпоративна етика». Етика в цьому випадку не є відокремленим явищем, а радше вбудованою підсистемою культури, яка, у свою чергу, охоплює

ширший пласт переконань, ритуалів, традицій, комунікативних кодів, що побутують у колективі. Це наочно ілюструється на рисунку нижче (Рис.1.1).

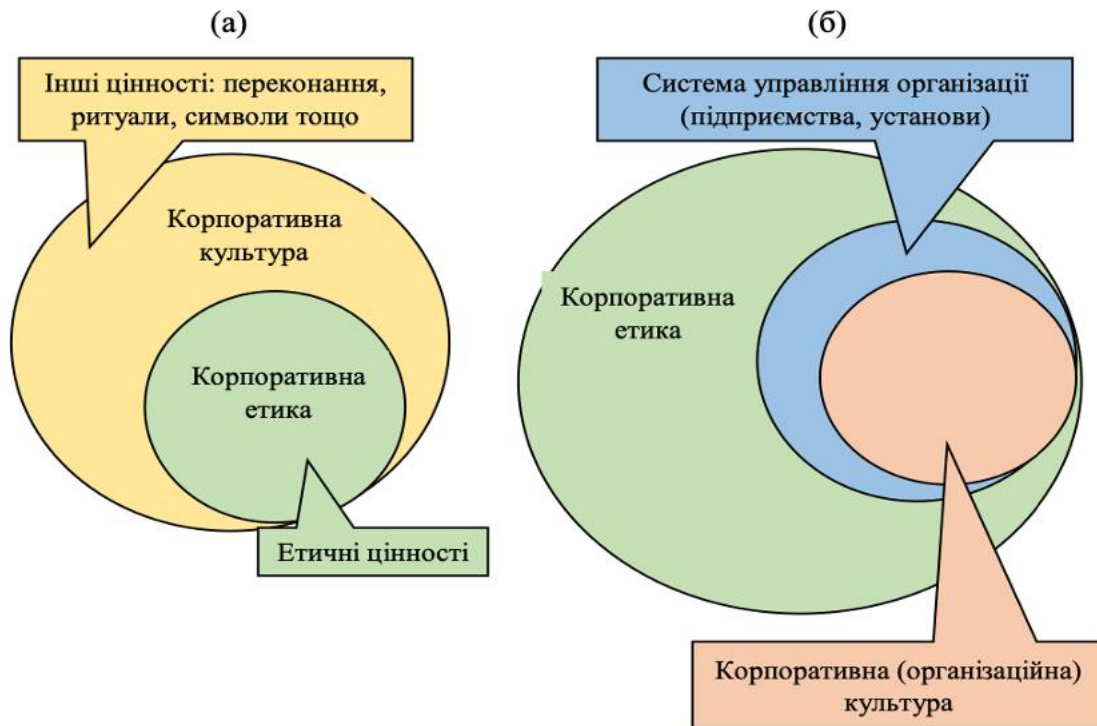


Рис. 1.1. Візуалізація співвідношень понять «корпоративна культура» (а – у ширшому розумінні, б – у вужчому розумінні) та «корпоративна етика» на основі діаграм Ейлера

Джерело: розробка автора.

Ця модель наочно демонструє, що етичні цінності становлять серцевину етичної системи, яка, своєю чергою, є складовою ширшої організаційної культури. А це означає, що змінити або впровадити нові етичні принципи без трансформації культури в цілому — практично неможливо. Етика не існує як зовнішній модуль, вона — частина тієї ментальної інфраструктури, яка поступово формується у кожній організації через досвід, керівництво, прецеденти, реакцію на порушення, та рівень толерантності до неетичних дій.

Ціннісна орієнтація, що лежить в основі корпоративної етики, є не менш важливою, ніж формальні процедури управління. Якщо організація прагне до

сталого розвитку, вона змушена усвідомлювати свою соціальну роль і бути відкритою до самоаналізу. Принципи — це як своєрідний «моральний каркас», на який спирається організація у прийнятті рішень. Залежно від того, які саме цінності закладено в основу, визначається не лише стиль лідерства, а й характер усієї організаційної поведінки.

Корисним для осмислення структури корпоративної етики є узагальнений підхід, який дозволяє поглянути на етичні принципи з різних точок зору — універсальних, традиційних і таких, що формуються інтуїтивно або ситуативно. Наступна схема наочно демонструє класифікацію принципів, які можуть лежати в основі етичної поведінки у бізнес-середовищі (Рис.1.2).

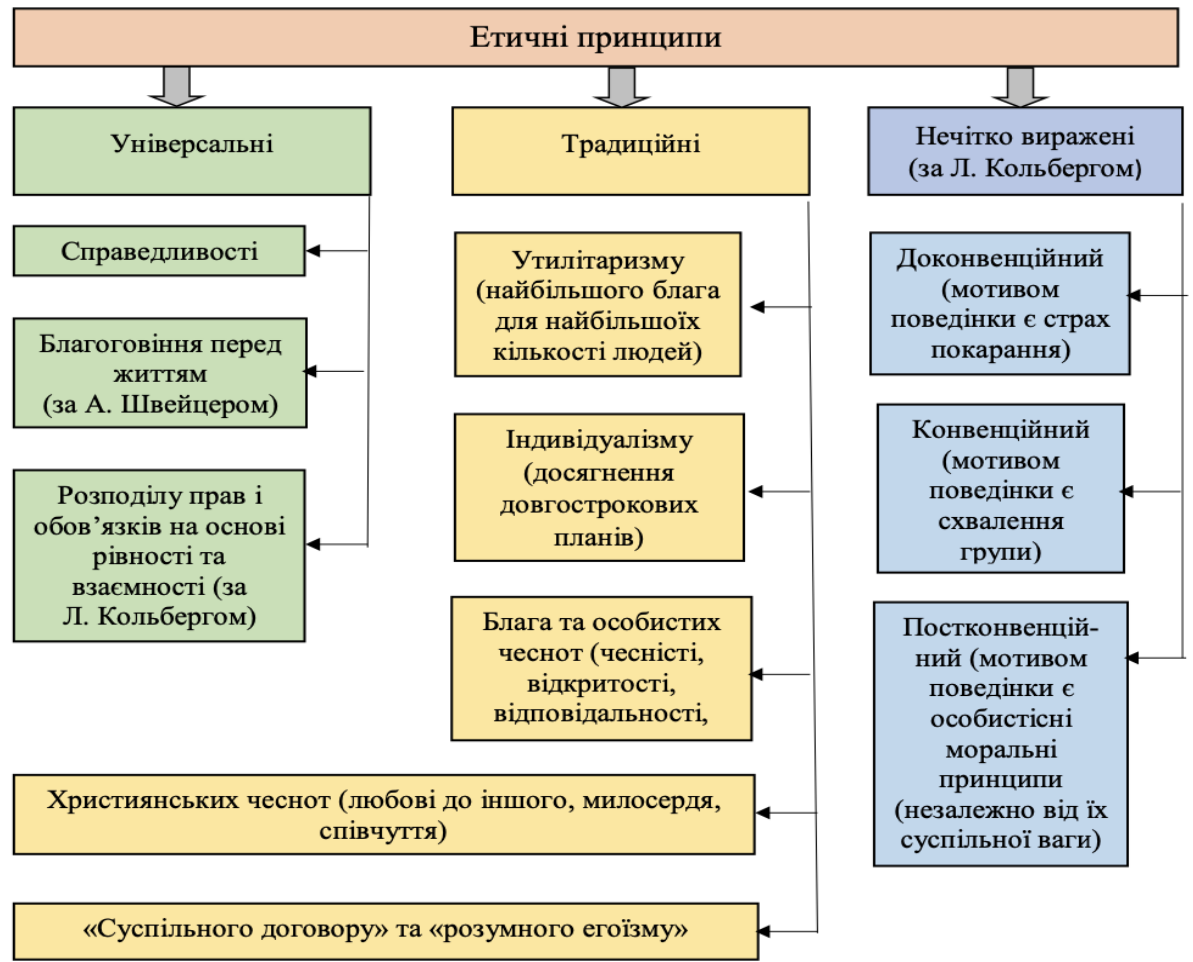


Рис. 1.2. Основні принципи, що лежать в основі корпоративної етики

Джерело: розробка автора.

Як видно з цієї графіки, етичні принципи можуть мати різні джерела: деякі з них — універсальні, спільні для всіх культур і традицій; інші — більш ситуативні, характерні для певного середовища або типу організації. Є й ті, що виникають з досвіду, з контексту, з конкретних прикладів поведінки, що сприймаються як зразкові. Усі ці рівні впливають на загальну етичну атмосферу, яку працівники відчують у щоденній взаємодії.

Вплив етичних принципів на діяльність підприємства відбувається не миттєво. Це поступовий процес, схожий на формування характеру — коли щоденні дії, навіть незначні, поступово вибудовують певний стиль, тон, «етичну тінь», яка супроводжує компанію в її відносинах із працівниками, ринком, громадськістю [5, с. 33]. Етика проникає у все — від процесу адаптації нових працівників до способу виходу з конфліктів. Якщо принципи справедливості, чесності та прозорості не просто проголошуються, а стають основою управлінських рішень, це змінює логіку всього підприємства [10, с. 44].

Попри те, що принципи корпоративної етики мають у своїй основі доволі загальні поняття, на кшталт справедливості, відповідальності чи поваги до гідності, їхня реальна сила виявляється не в абстрактній площині, а в тому, як ці принципи починають працювати в конкретному контексті організаційного життя [23, с. 59]. Від цього напряму залежить, чи залишаться вони декларативними гаслами, що прикрашають сторінки внутрішніх кодексів, чи справді трансформуються у дієві регулятори управлінських рішень, людських взаємодій і стратегічного бачення компанії.

Корпоративна етика, як би парадоксально це не звучало, — це завжди про дії. Принципи, якими керуються працівники на щодень, не беруться з повітря. Вони формуються через приклади — помітні, впливові, здатні задавати орієнтири для поведінки. Один випадок, коли керівник у складній ситуації обирає чесність замість вигоди, може змінити більше, ніж сторінки політик і стос документів [24, с. 66]. У цьому сенсі культура етичного лідерства постає не як окрема модель управління, а

як результат системної послідовності у малих рішеннях, у реакціях, у тому, що стає нормою, а що — винятком.

Ключовим у цьому процесі є не лише формування набору цінностей, які декларуються як основа організації, а здатність адаптувати ці цінності до різних управлінських ситуацій, зберігаючи при цьому цілісність підходу. Бо реальне життя — це завжди напівтони, компроміси, ситуації, де однозначні відповіді просто неможливі. І саме тоді вмикається внутрішній компас — принцип, що спрацьовує не як наказ, а як інтуїтивна відповідь: «Так буде правильно» [21, с. 57].

Інша важлива річ — принципи ніколи не працюють ізольовано. Вони взаємопов'язані, переплетені в тканину організаційної поведінки. Наприклад, неможливо уявити справедливість без прозорості. А прозорість, у свою чергу, немає сенсу без відповідальності. Саме ця взаємозалежність створює середовище, у якому поведінка людей стає не лише відповіддю на регламенти, а відображенням загального етичного клімату [8, с. 121]. І якщо цей клімат не підтримується згори, якщо керівництво само ігнорує принципи, які декларує, система починає деградувати. Принципи зникають не тоді, коли їх скасовують, а тоді, коли в них перестають вірити.

Утім, вплив етичних принципів на діяльність підприємства не завжди очевидний і прямолінійний. Його часто сприймають як щось додаткове, другорядне, що не має вирішального значення для ефективності чи прибутковості. Але практика показує, що підприємства, які впроваджують реальну, а не формальну етичну систему, мають вищий рівень довіри з боку персоналу, нижчий рівень конфліктів, стабільніше кадрове ядро, менше ризиків у взаємодії з клієнтами й партнерами. Це не означає, що етика — панацея. Але вона точно є одним із головних "тихих факторів", що стабілізують організацію [19].

Усе це особливо помітно на прикладі кризових ситуацій — коли компанія стикається з репутаційною загрозою, етична основа починає грати ключову роль. Бо в критичних умовах саме принципи дозволяють зберегти суб'єктність, не

зламатися під тиском обставин. Якщо організація звикла керуватися моральними критеріями, вона швидше мобілізується, чіткіше бачить ризики, швидше відновлює довіру після потрясінь [7].

У цьому сенсі корпоративна етика перестає бути "про добрі наміри" — вона стає частиною антикризової стратегії, фундаментом, на якому тримається адаптивність. Бо жоден бізнес не застрахований від помилок, від складних рішень, від ситуацій, у яких не існує "ідеального" варіанту. Але якщо працівники знають, що компанія діє з урахуванням моральних критеріїв — навіть у найнеприємніших обставинах — це формує той тип довіри, який не купити ані преміями, ані брендом, ані PR-кампанією.

Зрештою, питання про принципи корпоративної етики — це завжди про майбутнє. Бо вони задають не тільки спосіб існування тут і тепер, а й той образ, до якого прагне компанія. Принципи — це як внутрішня домовленість між організацією і людьми, що в ній працюють. І від того, наскільки ця домовленість буде дотримана, залежить, чи стане компанія просто тимчасовим місцем роботи, чи буде для працівника чимось більшим — спільнотою, частиною ідентичності, місцем, де можна рости не лише професійно, а й морально.

1.3. Міжнародні та національні нормативно-правові акти щодо корпоративної етики

Корпоративна етика, попри свій глибоко моральний та ціннісний характер, не функціонує у вакуумі, відірвано від правового поля. Її становлення, еволюція та практична реалізація відбуваються в тісному взаємозв'язку з чинною нормативно-правовою базою, яка задає певні межі допустимого, визначає рамки відповідальності й формує фундамент для легітимізації етичних підходів в управлінні організацією. Це не означає, що етика повністю поглинається правом або зводиться до юридичних норм, однак між ними існує глибока й багаторівнева взаємодія, яка заслуговує на окрему увагу.

Сучасне правове регулювання корпоративної поведінки — це не лише про дотримання антикорупційних норм чи виконання вимог трудового законодавства. Йдеться про формування загального правового середовища, яке підтримує, стимулює та в деяких випадках вимагає від підприємств дотримання певних стандартів доброчесності, прозорості, недискримінації, відповідальності перед суспільством і навколишнім середовищем. І якщо етика, як внутрішня система, покликана відповідати на запитання "як правильно діяти", то право — це той інструмент, який формалізує ці принципи, закріплює їх у нормативних актах і створює механізми контролю [11].

Особливої ваги в цьому контексті набувають міжнародні нормативно-правові акти, які протягом останніх десятиліть істотно вплинули на трансформацію бізнесу в бік відповідальності та відкритості. Серед таких документів — акти Організації Об'єднаних Націй, директиви Європейського Союзу, міжнародні стандарти ISO, рекомендації ОЕСР та численні кодекси поведінки, що приймаються в межах галузевих асоціацій.

Вони не завжди мають обов'язковий характер, але створюють глобальну рамку етичної поведінки, до якої прагне адаптуватися все більше компаній — особливо тих, що інтегровані у міжнародні ринки чи залучають іноземні інвестиції [20].

Паралельно з цим формується і національний правовий простір, який у кожній країні має свої особливості, але при цьому часто є похідним від глобальних тенденцій. В Україні етичні аспекти функціонування бізнесу почали набирати системного значення у зв'язку з посиленням інтеграційних процесів, реформами в системі корпоративного управління, розвитком інституту корпоративної соціальної відповідальності та зростанням уваги до прав людини, недопущення дискримінації, забезпечення гендерної рівності, запобігання конфлікту інтересів тощо.

У цьому контексті важливо розуміти, що навіть якщо етичні норми не завжди прямо закріплені у законодавстві, вони часто впливають із його загальних принципів або формуються в межах м'якого права — добровільних кодексів,

рекомендацій, корпоративних політик, які не мають сили закону, але визнаються суспільством як легітимні та бажані стандарти поведінки [18]. Водночас певні аспекти корпоративної етики — такі як боротьба з корупцією, конфліктом інтересів, захист прав працівників чи екологічна відповідальність — вже давно стали об'єктом чітких правових регламентів, виконання яких є не просто бажаним, а обов'язковим.

Розгляд міжнародної та національної нормативно-правової бази у сфері корпоративної етики дозволяє виявити основні інституційні механізми, через які здійснюється вплив на етичну поведінку підприємств, а також з'ясувати, в якій формі етичні вимоги набувають юридичної сили. Це також дає змогу краще зрозуміти, як право і етика взаємодіють у реальному середовищі організації, доповнюючи одне одного у забезпеченні відповідального, ефективного та передбачуваного управління.

Цей вплив не завжди прямий. Часто законодавчі акти не нав'язують жорсткої моделі етичної поведінки, однак формують контекст, у якому деякі дії стають не лише бажаними, а й очікуваними. Саме так формується правовий фон, що підтримує доброчесність, прозорість, соціальну відповідальність як норми, а не винятки [15].

Наприклад, Глобальний договір ООН, який об'єднує десятки тисяч компаній у понад 160 країнах, містить чіткі принципи, що стосуються прав людини, стандартів праці, екології та боротьби з корупцією [39].

Хоча цей документ не має юридичної сили в традиційному розумінні, його положення активно інтегруються у внутрішню політику компаній, особливо тих, що працюють на міжнародному рівні.

Інший приклад — Керівні принципи ОЕСР щодо транснаціональних корпорацій, які є одним із базових джерел формування глобального бачення етичного бізнесу [36]. У цих принципах міститься вимога прозорості, дотримання прав працівників, недопущення дискримінації, відкритості фінансової звітності, взаємодії з місцевими громадами.

Подібну мету переслідує і ISO 26000 — міжнародний стандарт соціальної відповідальності, що детально описує, як саме компанія може реалізувати свої етичні зобов'язання щодо суспільства, довкілля, працівників [40].

Слід зауважити, що більшість сучасних підприємств — особливо тих, які працюють у відкритому ринку або взаємодіють із міжнародними структурами — вже не можуть дозволити собі ігнорувати ці стандарти. Це не лише питання іміджу. Це вимога регуляторів, донорів, партнерів, аудиторів.

Так, відповідно до Директиви ЄС 2014/95/ЄС, великі компанії зобов'язані публікувати нефінансову звітність, що включає питання етики, прав людини, боротьби з корупцією, екології [32]. Навіть для українських компаній, які прагнуть до виходу на європейський ринок або до залучення іноземних інвестицій, ці норми фактично стають обов'язковими.

У таких обставинах міжнародне правове поле відіграє особливо важливу роль. Його особливість у тому, що воно, на відміну від національного законодавства, меншою мірою залежить від політичного циклу або адміністративної волі. Воно більш стабільне, ґрунтується на універсальних принципах — таких як права людини, рівність, повага до праці — і, що важливо, має широку моральну підтримку з боку глобальної спільноти.

Саме тому компанії, які орієнтуються на міжнародну співпрацю, дедалі частіше формують свою етичну політику не лише з огляду на внутрішні потреби, а й у відповідності до ключових міжнародних актів. Це створює певну конвенцію — неформальну, але дієву — яка диктує очікувану поведінку в умовах глобалізованого світу. Етика, у цьому контексті, стає мовою, яку розуміють усі: незалежно від юрисдикції, вона сигналізує про цінності, готовність до відповідального партнерства, здатність до саморегуляції [33].

Саме ця тенденція — перехід від декларативної етики до нормативної регламентації — поступово охоплює й український контекст. Варто зазначити, що в останнє десятиліття на національному рівні було прийнято низку документів, які

безпосередньо або опосередковано зачіпають сферу етичної поведінки в бізнесі. Серед них центральне місце посідає Закон України «Про запобігання корупції», що фактично задає правову рамку для формування корпоративних комплаєнс-програм, етичних кодексів та політик доброчесності [18].

Особливо важливо, що закон зобов'язує державні та приватні компанії, які беруть участь у публічних закупівлях або співпрацюють із державним сектором, мати власну антикорупційну політику — документ, який часто включає положення про етичну поведінку, конфлікт інтересів, подарунки, зв'язки з контрагентами тощо.

На додаток до нього діє Закон України «Про акціонерні товариства», в якому закріплюються вимоги до прозорості управління, публічності рішень, рівного ставлення до акціонерів [17]. Хоча в законі прямо не йдеться про етику як таку, однак сама логіка документа просуває ідеї відповідальності, справедливості, обмеження зловживань і підзвітності — що є ключовими засадами етичного корпоративного управління.

Саме тому цей закон дедалі частіше використовується як правова основа для впровадження внутрішніх регламентів, що передбачають відповідальну поведінку менеджменту [17].

Важливу роль також відіграє Кодекс корпоративного управління, який, хоч і не має сили обов'язкового нормативного акту, активно використовується як джерело "м'якого" регулювання [37]. У ньому чітко артикульовано принципи етичного управління, прозорості, відкритості до акціонерів, дотримання прав працівників та інших стейкхолдерів. І хоча компанії не зобов'язані слідувати йому формально, дотримання його положень часто вимагається інвесторами, аудиторами, міжнародними партнерами — що фактично перетворює етику на одну з умов доступу до ринкових і фінансових ресурсів.

Ще одним напрямом, у якому етика починає набувати юридичних форм, є антикорупційні програми, які впроваджуються в межах системи державного

управління та в приватному секторі. У багатьох випадках вони базуються на поєднанні правових норм і етичних стандартів. Наприклад, внутрішні положення можуть визначати не лише заборону корупційних дій, але й очікувану модель поведінки працівника, механізми повідомлення про порушення, систему захисту викривачів. Таким чином, корпоративна етика отримує інституційну підтримку, що дозволяє їй стати не тільки декларацією, а й частиною управлінського інструментарію [18].

Усі ці документи, незалежно від їх статусу (закон, кодекс, рекомендація), створюють сукупне нормативне поле, яке формує об'єктивні умови для етичного розвитку організацій. І хоча жоден з них окремо не гарантує доброчесності, їхня наявність задає чіткий сигнал: бізнес, який нехтує етичними стандартами, втрачає не лише моральний авторитет, а й реальні конкурентні переваги. Водночас компанії, що інтегрують етичні норми у свою правову та організаційну структуру, демонструють вищу стійкість до ризиків, кращу адаптивність до змін, сильнішу довіру з боку стейкхолдерів.

Таким чином, поєднання міжнародного й національного правового поля — це не просто фоновий чинник для розвитку корпоративної етики. Це активне середовище, яке формує рамки, наповнює етичну поведінку змістом, створює механізми контролю, відповідальності, відновлення довіри. Саме в цьому поєднанні — загальноцивілізаційних стандартів і локальної юридичної адаптації — формується сучасне розуміння етики не як опціональної «високої матерії», а як базової передумови ефективного, відповідального й сталого управління.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі бакалаврської роботи було здійснено теоретичне обґрунтування сутності корпоративної етики, її принципів та нормативно-правових засад. Проведене дослідження дозволило встановити, що корпоративна етика є складною системою моральних норм і цінностей, які регулюють поведінку працівників і керівництва організації в процесі прийняття управлінських рішень, взаємодії зі стейкхолдерами та реалізації соціальної відповідальності.

З'ясовано, що етичні стандарти у сучасному корпоративному управлінні є не лише моральною категорією, а й стратегічним інструментом, який впливає на репутацію, конкурентоспроможність, довіру до компанії з боку працівників, партнерів і суспільства загалом. Принципи доброчесності, прозорості, поваги до гідності особистості, справедливості та відповідальності виступають основою формування організаційної культури і забезпечення стійкого розвитку підприємств.

Окрема увага приділена аналізу міжнародних та національних нормативно-правових актів, які регламентують або стимулюють етичну поведінку суб'єктів господарювання. Встановлено, що міжнародні документи, зокрема Директива ЄС 2014/95, стандарт ISO 26000, Керівні принципи ОЕСР, а також Глобальний договір ООН, виступають орієнтирами для розробки корпоративних політик і внутрішніх регламентів. В Україні правову основу корпоративної етики формують Закони «Про запобігання корупції», «Про акціонерні товариства», Господарський кодекс та низка підзаконних актів і кодексів поведінки.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що корпоративна етика поступово трансформується з декларативної площини у практичний інструмент забезпечення сталого та відповідального розвитку підприємств. Її реалізація вимагає не лише формального дотримання норм, а й глибокого внутрішнього переконання менеджменту щодо важливості моральних принципів у щоденній практиці управління.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ НА УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЕЛІТ-УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Еліт-Україна»

Функціонування будь-якої організації неможливе без чіткого розуміння її внутрішніх особливостей, місії, організаційної структури, корпоративної культури та стратегічних орієнтирів. Успішний розвиток підприємства у сучасних умовах глобальної конкуренції визначається не лише економічними чи технічними чинниками, а й здатністю інтегрувати у свою діяльність етичні стандарти, що забезпечують баланс між досягненням бізнес-цілей і дотриманням моральних принципів у щоденній практиці. Саме тому оцінка етичної складової управління організацією має базуватися на ґрунтовному аналізі її загальної характеристики як об'єкта дослідження.

ТОВ «Еліт-Україна» — це сучасне українське підприємство, яке успішно працює на ринку, демонструючи динаміку розвитку та прагнення до інновацій [29]. За роки свого існування компанія зарекомендувала себе як надійний партнер у сфері своєї діяльності, що свідчить про сталість бізнес-процесів, високу кваліфікацію персоналу та виважену корпоративну політику. У центрі стратегії підприємства перебувають не лише економічні показники зростання, а й орієнтація на формування довготривалих відносин із клієнтами, партнерами, громадськістю.

Організаційна структура ТОВ «Еліт-Україна» побудована за принципами функціонального поділу, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між підрозділами, оптимізувати процес ухвалення рішень і забезпечувати гнучкість у реагуванні на зміни ринкових умов. Водночас особлива увага приділяється розвитку системи внутрішнього контролю та підвищенню якості управлінських процесів.

Ключовим чинником успіху компанії є корпоративна культура, яка базується на принципах взаємної поваги, відкритості, професіоналізму та соціальної

відповідальності. Усвідомлюючи роль людського капіталу як одного з головних ресурсів підприємства, ТОВ «Еліт-Україна» системно інвестує у розвиток персоналу, підтримує ініціативи з підвищення мотивації та залученості співробітників.

Важливою складовою діяльності підприємства є дотримання етичних стандартів у бізнесі. Внутрішні політики компанії передбачають дотримання норм доброчесності, прозорості у взаємовідносинах із клієнтами та партнерами, запобігання конфлікту інтересів і боротьбу з будь-якими проявами корупції [27].

У зовнішній діяльності ТОВ «Еліт-Україна» активно впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності, беручи участь у благодійних, екологічних та освітніх проєктах [29]. Такі підходи формують довгострокову довіру серед стейкхолдерів і забезпечують конкурентні переваги на ринку.

З моменту свого заснування компанія орієнтувалася на впровадження передових стандартів ведення бізнесу, що забезпечило їй репутацію надійного партнера серед клієнтів і контрагентів як на національному, так і на міжнародному рівнях [28].

Основними видами діяльності ТОВ «ЕЛІТ-Україна» є імпорт, дистрибуція та сервісна підтримка запасних частин для легкових автомобілів, комерційного транспорту та мотоциклів, а також постачання автомобільного обладнання, автохімії, мастил та спеціалізованих інструментів для СТО. ТОВ «Еліт-Україна» активно розвиває внутрішню інфраструктуру, прагнучи не лише задовольнити потреби клієнтів, а й сформувати стійку корпоративну культуру, засновану на етичності, відповідальності та прозорості [26].

Показником стійкої позиції компанії на ринку є динаміка її доходів протягом останніх років. Аналіз відповідних фінансових результатів дозволяє оцінити рівень ефективності обраної стратегії розвитку, а також виявити тенденції у зміні ринкової активності. У таблиці 2.1 наведені основні показники динаміки доходів ТОВ «Еліт-Україна» за період 2020–2024 років.

Таблиця 2.1 – Динаміка доходів ТОВ «Еліт-Україна» у 2020–2024 роках

Рік	Дохід, млн грн	Абсолютний приріст, млн грн	Темп зростання, %
2020	2 353,8	–	–
2021	2 998,5	+644,7	127,4
2022	3 264,4	+265,9	108,9
2023	4 327,4	+1 063,0	132,6
2024	5 275,8	+948,4	122,0

Джерело: складено на основі даних [27; 28; 29].

Як видно з таблиці, ТОВ «Еліт-Україна» демонструє стабільне зростання доходів протягом аналізованого періоду. Зокрема, у 2023 році спостерігалось найбільше зростання доходу — на 1 063,0 млн грн (132,6%) порівняно з попереднім роком. У 2024 році дохід компанії склав 5 275,8 млн грн, що на 948,4 млн грн (122,0%) більше, ніж у 2023 році.

Щоб візуалізувати зазначені тенденції, доцільно представити їх у вигляді графічної ілюстрації. На рисунку 2.1 відображено зміну доходу компанії за п’ятирічний період.

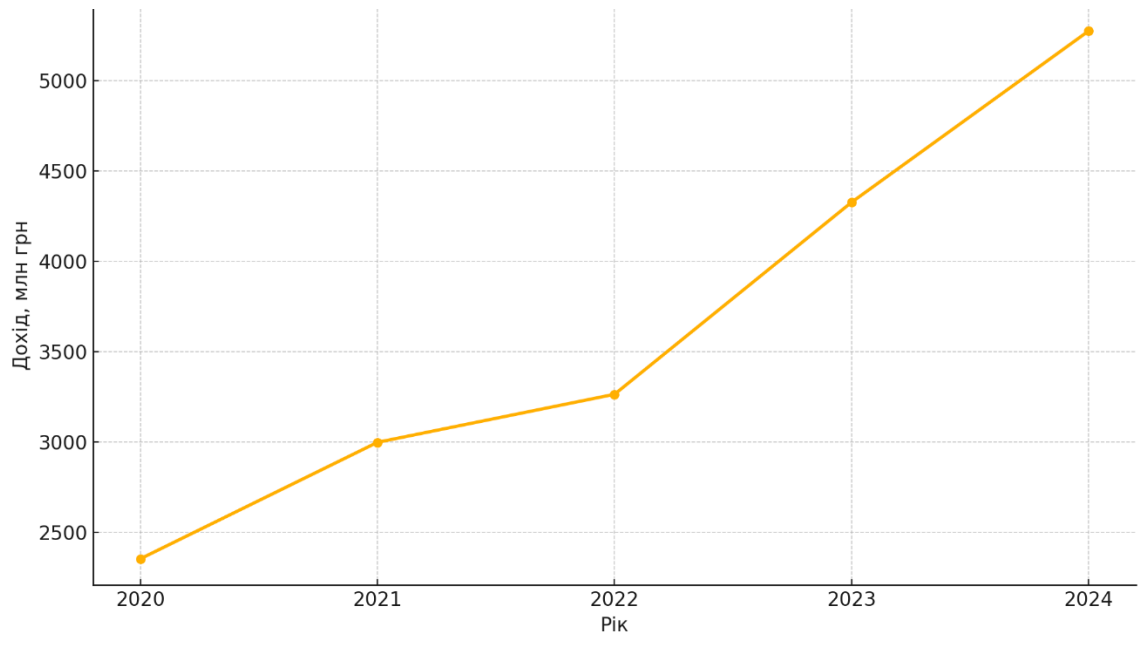


Рисунок 2.1 – Динаміка доходу ТОВ «Еліт-Україна» у 2020–2024 роках [29]

Аналіз представленої графічної інформації дозволяє виокремити сталу позитивну динаміку доходів із певними коливаннями інтенсивності зростання, що

є типовим для ринкової діяльності компанії в умовах сезонних змін та макроекономічної кон'юнктури [29]. Загальна траєкторія демонструє висхідний тренд, що свідчить про ефективність і адаптивність управлінської стратегії ТОВ «Еліт-Україна» у відповідь на зовнішні виклики.

Позитивна динаміка доходів є результатом не лише зростання обсягів реалізації продукції, а й послідовного вдосконалення якості обслуговування, зміцнення стратегічних партнерств, а також впровадження високих стандартів корпоративної етики в управлінську практику [26; 27]. Зокрема, системне дотримання принципів прозорості та відповідальності у взаємодії з клієнтами сприяло зростанню їхньої довіри та лояльності, що безпосередньо позначилося на фінансових результатах підприємства [29].

Окремої уваги заслуговує кадрова політика компанії, яка спрямована на збереження та розвиток людського капіталу. Завдяки ефективному управлінню персоналом ТОВ «Еліт-Україна» не лише утримує висококваліфікованих фахівців, але й створює сприятливі умови для їх професійного та особистісного зростання [26]. Висока корпоративна культура, підтримка ініціативності, залучення працівників до прийняття управлінських рішень формують внутрішнє середовище, орієнтоване на результативність, етичність і стійкість.

У контексті загальної характеристики діяльності ТОВ «Еліт-Україна» доцільним є подальший розгляд не лише динаміки доходів, а й базових економічних показників, що дозволяють комплексно оцінити фінансовий стан та управлінську стійкість компанії в останні роки [27; 28].

Розглянемо узагальнені дані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Еліт-Україна» у 2020–2024 роках

Рік	Дохід, тис. Грн	Чистий прибуток, тис. Грн	Активи, тис. Грн	Зобов'язання, тис. Грн	Рентабельність, %
2020	2 353 789	246 048	1 516 191	522 419	10,5
2022	3 264 417	550 460	2 617 573	790 017	16,9
2023	4 327 440	684 947	2 957 559	475 739	15,8
2024	5 275 779	813 681	4 200 285	1 209 503	15,4

Джерело: складено за даними [27; 28; 29].

Аналізуючи наведені дані, варто зазначити, що за досліджуваний період ТОВ «Еліт-Україна» демонструє стале зростання доходів та чистого прибутку. Так, дохід компанії у 2024 році склав понад 5,2 млрд грн, що майже у 2,2 раза перевищує показник 2020 року. Чистий прибуток за аналогічний період зріс більш ніж утричі — з 246 млн грн у 2020 році до 813 млн грн у 2024 році, що свідчить про ефективне управління витратами, адаптацію до ринкових умов і підвищення операційної ефективності [29].

Рівень рентабельності протягом аналізованого періоду коливався у межах від 10,5% до 16,9%, залишаючись відносно стабільним. Пік рентабельності був зафіксований у 2022 році, коли він досяг 16,9%, однак навіть подальше його незначне зниження у 2023–2024 роках не вплинуло на загальну позитивну динаміку фінансової результативності підприємства. Це дає підстави стверджувати, що компанія успішно реалізує адаптивну стратегію, що дозволяє їй ефективно функціонувати в умовах мінливої макроекономічної кон'юнктури [28; 29].

Для поглиблення аналізу доцільно також розглянути структуру доходів за основними видами діяльності підприємства, що подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Структура доходів ТОВ «Еліт-Україна» за видами діяльності у 2023 році

Види діяльності	Дохід, тис. грн	Частка у загальному доході, %
Продаж автозапчастин	3 200 000	73,9
Сервісне обслуговування	800 000	18,5
Інші послуги	327 440	7,6
Разом	4 327 440	100,0

Джерело: складено за даними [27; 28; 29].

Із представлених даних видно, що основну частину доходу компанії формує продаж запчастин — понад половину загальної виручки. Разом із тим, вагома частка припадає і на послуги сервісного обслуговування, що свідчить про диверсифікованість джерел доходу та стратегічний акцент на післяпродажному супроводі клієнтів.

Додаткові послуги також мають стабільну частку у загальній структурі, що свідчить про прагнення компанії забезпечити комплексність обслуговування та розширити канали монетизації.

Таким чином, аналіз фінансових показників ТОВ «Еліт-Україна» дозволяє зробити висновок про загалом позитивну тенденцію розвитку підприємства, що супроводжується розширенням ринкових позицій і підвищенням рівня ефективності внутрішніх бізнес-процесів. Проте наявність певних коливань у рентабельності та динаміці витрат вказує на необхідність подальшого удосконалення системи управління витратами та оптимізації внутрішніх процесів.

2.2. Аналіз корпоративної етики та її впливу на управління персоналом

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою динамікою змін, глобалізацією процесів та посиленням конкуренції за фахівців, питання корпоративної етики стає все більш актуальним не лише на рівні репутаційного позиціонування компанії, а й у повсякденному управлінні персоналом. Етичні норми більше не сприймаються як абстрактні декларації чи факультативний компонент корпоративної культури. Натомість вони поступово перетворюються на

один із ключових чинників формування лояльності працівників, зміцнення організаційної ідентичності та забезпечення довгострокової стабільності кадрового потенціалу.

Управління персоналом у межах організації, зокрема в компаніях дистриб'юторського типу, таких як ТОВ «ЕЛІТ-Україна», сьогодні виходить далеко за межі класичних процедур найму, адаптації, мотивації та розвитку кадрів. Саме через призму етичних стандартів формується тон взаємин у колективі, стиль комунікацій, моделі поведінки в кризових чи спірних ситуаціях. Власне, етика стає тією «невидимою архітектурою», яка визначає, як працівники сприймають організацію, наскільки вони готові ототожнювати себе з її цінностями, а відтак — якою мірою будуть залучені до досягнення стратегічних цілей компанії [24, с. 65].

Корпоративна етика в контексті управління персоналом виступає багатогранним явищем, яке проявляється у багатьох вимірах: у процесах ухвалення рішень, у розподілі обов'язків, у підходах до оцінки ефективності роботи, у системі заохочення та покарання, у практиці вирішення внутрішніх конфліктів, у політиці кар'єрного зростання [34, с. 66]. Усі ці аспекти прямо або опосередковано формують відчуття справедливості всередині колективу, що є одним із найпотужніших детермінантів задоволеності працею, готовності залишатися в компанії навіть у періоди невизначеності, а також прагнення робити внесок, що виходить за межі мінімально необхідного.

Не менш важливо те, що етичні стандарти мають здатність діяти превентивно, запобігаючи виникненню демотивації, плинності кадрів, корпоративних конфліктів і морального виснаження співробітників [24, с. 66]. Там, де існують чіткі та послідовно дотримувані етичні норми, працівники відчують себе захищеними, оціненими не лише за результатами праці, а й за внесок у розвиток командної культури, за демонстрацію лояльності, ініціативності, професійної доброчесності.

Водночас глибший аналіз внутрішніх управлінських практик ТОВ «Еліт-Україна» дає підстави говорити про наявність структурного розриву між

формальними етичними політиками та реальними механізмами їх застосування в повсякденному управлінні персоналом. Незважаючи на декларовану важливість етичних норм, вони не завжди послідовно інтегруються в такі процеси, як адаптація нових працівників, ухвалення рішень про просування по службі або оцінювання ефективності. Наприклад, у відгуках співробітників було виявлено, що політика відкритості та конструктивного зворотного зв'язку, хоч і задекларована у корпоративному кодексі, практично не реалізується у підрозділах із вертикальною авторитарною моделлю керівництва [29].

Це створює ситуацію нормативної невизначеності — працівники не впевнені, чи дійсно дотримання етичних норм впливає на їхню професійну оцінку, і як саме компанія реагує на повідомлення про недоброчесну поведінку. Ба більше, відсутність чіткої взаємодії між HR-службою та підрозділами у питаннях моніторингу етичного клімату призводить до нерівномірності у його сприйнятті всередині компанії. Ці недоліки знижують ефективність використання етики як стратегічного інструменту управління людськими ресурсами.

Саме тому подальші заходи мають бути спрямовані не лише на підтримку етичного іміджу компанії, а на перебудову внутрішньої системи імплементації етичних стандартів — з урахуванням інституційних бар'єрів, дефіциту управлінської відповідальності та потреби в постійному внутрішньому зворотному зв'язку.

Таким чином, етика стає основою для побудови глибоких, стійких трудових відносин, що базуються на взаємній повазі та довірі. Водночас корпоративна етика не є раз і назавжди встановленим набором правил. Це жива система, яка потребує постійної підтримки, перегляду, адаптації до нових умов — економічних, соціальних, культурних [5, с. 52].

Управління етикою в компанії є процесом, який вимагає активної участі як керівників вищої ланки, так і безпосередніх лінійних менеджерів, які щодня на

практиці транслиують стандарти поведінки, приймаючи ті чи інші управлінські рішення [38, с. 147].

Корпоративна етика у практиці управління персоналом компанії є не просто складовою іміджу чи внутрішньої культури, а реальною системою впливу на всі процеси, що визначають ефективність організації людських ресурсів [30, с. 66]. У випадку ТОВ «ЕЛІТ-Україна», провідного постачальника автозапчастин і сервісного обладнання, етичні принципи відіграють роль не абстрактної "надбудови", а конкретного механізму формування поведінкових моделей персоналу, впливаючи на якість праці, комунікацію між підрозділами та мотиваційний клімат усередині компанії [29].

Аналізуючи вплив корпоративної етики на систему управління персоналом у ТОВ «ЕЛІТ-Україна», слід звернути увагу на кілька базових процесів, де цей вплив проявляється найбільш чітко. По-перше, мова йде про систему адаптації нових працівників. Уже на стадії вступного інструктажу співробітникам подаються не лише відомості про посадові обов'язки, а й чітко артикулюються етичні стандарти поведінки: обов'язковість чесності у взаєминах із клієнтами, повага до колег, нетерпимість до дискримінації та корупційних проявів [26].

У компанії прийнято, що кожен новий працівник обов'язково ознайомлюється із внутрішнім кодексом етики, розписується про згоду з його положеннями, що згодом виступає базою для оцінки поведінкових порушень.

Наступним етапом реалізації етичних принципів є організація щоденної роботи та взаємодії у колективах. У ТОВ «ЕЛІТ-Україна» впроваджено практику формалізованих стандартів внутрішньої комунікації, яка орієнтована на підтримку клієнтоорієнтованості, доброзичливості, конструктивного діалогу та поваги до різних точок зору [26]. Всі службові листи, внутрішні протоколи, супровідні документи й робочі інструкції оформлюються уніфіковано, що підкреслює важливість не лише змісту, а й етичного тону комунікації між співробітниками.

Одним із ключових напрямів, де відчутно проявляється вплив корпоративної етики, є система оцінювання діяльності персоналу та ухвалення рішень щодо професійного зростання. У компанії створено атестаційні механізми, в межах яких враховується не лише ефективність виконання функціональних обов'язків, але й дотримання стандартів взаємоповаги, клієнтського сервісу, участь у ініціативах, пов'язаних із розвитком командної культури [27; 28].

Значною мірою етична інфраструктура компанії проявляється і в контексті запобігання недоброчесній поведінці. У ТОВ «ЕЛІТ-Україна» діють внутрішні протоколи, що передбачають конфіденційні канали для повідомлень про порушення етичних норм, у тому числі щодо випадків корупції або зловживання службовим становищем. Працівникам гарантовано анонімність і захист від репресій, що свідчить про реальну, а не декларативну, дієвість принципу доброчесності в управлінській практиці.

Крім того, етичні засади глибоко інтегровані у систему навчання та підвищення кваліфікації. Кожен модуль внутрішніх тренінгів обов'язково містить елементи, присвячені аналізу поведінкових ситуацій, дотриманню стандартів комунікації, обговоренню етичних дилем та прикладів найкращих практик з досвіду автомобільної сфери [40]. У результаті морально-етична орієнтація не нав'язується згори, а природно вбудовується у професійну культуру співробітників [5, с. 52].

Варто також відзначити, що в системі матеріального й нематеріального стимулювання враховано фактори дотримання етичних принципів. Зокрема, передбачені спеціальні винагороди за участь у соціальних ініціативах компанії, за наставництво, за внесок у розвиток етичної взаємодії в команді [25, с. 147]. Таким чином, етична поведінка не лише визнається, а й заохочується, що сприяє формуванню відчуття приналежності до спільної ціннісної системи [30, с. 66].

Завершуючи розгляд цього блоку, слід наголосити, що корпоративна етика у ТОВ «ЕЛІТ-Україна» не обмежується регламентами чи політиками. Вона є одним із важливих чинників формування внутрішньої довіри, яка визначає психологічний

комфорт, зниження конфліктності й готовність працівників брати участь у довгостроковому розвитку компанії [29].

У межах внутрішнього моніторингу щороку проводиться оцінка рівня довіри працівників до керівництва, яка демонструє важливу тенденцію поступового зміцнення етичного клімату. Динаміку змін наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Динаміка рівня довіри працівників до керівництва ТОВ «Еліт-Україна» у 2022–2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Частка працівників, що повністю довіряють керівництву, %	58 %	63 %	68 %
Частка працівників, що частково довіряють, %	32 %	29 %	25 %
Частка працівників, що не довіряють, %	10 %	8 %	7 %

Джерело: [27]

Як видно з даних, кількість працівників, які повністю довіряють керівництву, зростає щороку, тоді як частка тих, хто має сумніви або не довіряє, зменшується. Це вказує на те, що етичні стандарти не є формальністю, а справді працюють на побудову взаємної поваги і партнерства між управлінцями та персоналом.

Ще одним важливим індикатором є динаміка зафіксованих порушень корпоративної етики. Аналіз відповідних даних дозволяє оцінити ефективність превентивних заходів та рівень залученості працівників у підтримання етичного середовища.

Таблиця 2.5. Кількість зафіксованих порушень корпоративної етики у ТОВ «Еліт-Україна», 2022–2024 роки

Тип порушення	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Порушення норм взаємоповаги	15	10	7
Конфлікт інтересів	6	4	2
Недотримання політики прозорості	8	5	3
Інші порушення	12	9	6

Джерело: [27]

Як демонструють результати, упродовж трьох років спостерігається чітка тенденція до зменшення кількості порушень практично за всіма категоріями. Це

можна пояснити як підвищенням загального рівня етичної грамотності працівників, так і ефективністю роботи внутрішніх служб комплаєнсу.

Досить показовим є також аналіз впливу етичних стандартів на рівень кадрової стабільності компанії. За результатами внутрішньої звітності ТОВ «Еліт-Україна», рівень добровільної плинності кадрів знизився, що свідчить про зростання лояльності працівників до організації.

Таблиця 2.6. Рівень добровільної плинності кадрів у ТОВ «Еліт-Україна» у 2022–2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Добровільна плинність кадрів, %	14,2 %	12,7 %	10,3 %

Джерело: [29]

Таким чином, упровадження етичних норм у політику роботи з персоналом має прямий позитивний вплив на утримання працівників, що, у свою чергу, сприяє зниженню витрат на підбір, адаптацію та навчання нових співробітників.

Окремо варто акцентувати увагу на взаємозв'язку етичної атмосфери з рівнем задоволеності працівників. В опитуванні, проведеному в кінці 2024 року, працівників попросили оцінити вплив корпоративної етики на їхнє відчуття задоволеності роботою.

Таблиця 2.7. Оцінка працівниками впливу корпоративної етики на задоволеність роботою, 2024 рік

Відповідь	Частка опитаних, %
Суттєво підвищує задоволеність	51 %
Помірно впливає	38 %
Не має впливу	9 %
Ускладнює роботу	2 %

Джерело: [29]

Отримані результати свідчать про те, що абсолютна більшість працівників відзначають позитивний ефект корпоративної етики на якість їхнього професійного досвіду.

Підсумовуючи, можна констатувати, що етична інфраструктура ТОВ «Еліт-Україна» є не просто набором абстрактних принципів, а практичним і дієвим

інструментом розвитку персоналу, зміцнення довіри, підвищення стабільності кадрового складу й покращення морально-психологічного клімату в колективі. Така політика не тільки сприяє досягненню короткострокових цілей, а й закладає підвалини для довготривалої конкурентоспроможності компанії в умовах динамічного бізнес-середовища.

2.3. Дослідження стану дотримання етичних стандартів у компанії та шляхи їх удосконалення

Управління етикою в організації вимагає не лише проголошення принципів та створення відповідних політик, але й постійного моніторингу того, наскільки ці етичні норми реально вкорінюються у щоденну практику працівників і керівників. Етичні стандарти не існують у відриві від щоденних бізнес-процесів — їх дотримання чи порушення виявляється навіть у найдрібніших деталях: у стилі ділового спілкування, у форматах ухвалення управлінських рішень, у практиці розв’язання конфліктів, у способі реагування на помилки, форс-мажори чи зміни ринкових умов.

Саме тому дослідження рівня дотримання етичних стандартів має ключове значення. Воно дозволяє не тільки оцінити декларативний рівень етичної зрілості компанії, а й перевірити реальний стан втілення корпоративних принципів у щоденній практиці управління персоналом, логістикою, клієнтським сервісом чи внутрішніми комунікаціями. Без глибокого аналізу цього виміру неможливо повноцінно оцінити дієвість етичної політики компанії, тим паче — сформувати дієві напрями її подальшого розвитку.

Значущість такої оцінки посилюється в сучасному бізнес-контексті, де темпи змін зростають, а суспільні очікування щодо прозорості та відповідальності компаній — невпинно посилюються. У випадку ТОВ «ЕЛІТ-Україна» — компанії, що активно співпрацює з авторизованими сервісними центрами, постачальниками, дилерами та має широку логістичну мережу, — дотримання етичних стандартів є

умовою збереження довіри клієнтів і партнерів, а також ключовим фактором репутаційної стійкості [4].

Проведене дослідження дотримання етичних стандартів у ТОВ «ЕЛІТ-Україна» розглядається як важливий інструмент глибинної оцінки корпоративної культури. Воно дозволило не лише зафіксувати наявність певних елементів етичної інфраструктури, а й з'ясувати механізми її реального функціонування в межах виробничих, управлінських і логістичних процесів. Такий аналіз дав змогу виявити внутрішні резерви вдосконалення, визначити найбільш вразливі точки, а також підтвердити сильні сторони чинної системи етичного управління [24, с. 64].

Значення цього типу дослідження важко переоцінити. Ідеться не просто про відповідність положенням внутрішніх регламентів, а про реальний рівень довіри всередині організації, ступінь згуртованості команди, лояльність співробітників і стійкість ціннісних орієнтирів [25, с. 147]. У відсутність такого аналізу ризику формалізації етики стають особливо небезпечними — і компанія може втратити не лише іміджеві позиції, а й внутрішню стабільність.

Важливо також, щоб оцінювання дотримання етичних стандартів здійснювалося комплексно: на основі як кількісних показників (зокрема, кількості зафіксованих порушень, результатів внутрішніх перевірок, обігу звернень через анонімні канали), так і якісних даних — опитувань співробітників, інтерв'ю з керівниками, фокус-груп щодо досвіду взаємодії в команді [26].

Аналіз фактичного стану дотримання етичних принципів у ТОВ «ЕЛІТ-Україна» показав, що основні положення Кодексу етики формально діють, однак їх імплементація в окремих підрозділах відбувається нерівномірно. Цей ефект залежить як від специфіки управлінських підходів на різних рівнях, так і від особливостей локальної мікрокультури підрозділів — наприклад, складу команди, інтенсивності навантаження, стилю керівництва [29].

У межах дослідження було застосовано поєднання кількох методів: анонімне опитування працівників, аналіз внутрішніх звернень та скарг, оцінка внутрішньої

документації, а також інтерв'ювання представників HR-відділу з метою отримання структурованої, багатоаспектної картини стану дотримання етичних норм у компанії.

За результатами анонімного опитування, в якому взяли участь 78 працівників (приблизно 9% від загальної кількості персоналу компанії, що налічує понад 850 співробітників), встановлено, що лише 61% респондентів упевнено заявили про своє ознайомлення з кодексом корпоративної етики [29]. Інші або взагалі не читали документ, або мають лише поверхнєве уявлення про його зміст. При цьому 48% опитаних вказали, що на практиці дотримання етичних норм здебільшого залежить не від формалізованих процедур, а від особистих переконань і управлінського стилю конкретного керівника.

Зведені дані за основними показниками опитування подано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. Результати внутрішнього опитування працівників ТОВ «Еліт-Україна» щодо дотримання етичних стандартів

Показник	Частка респондентів (%)
Ознайомлені з кодексом етики	61%
Вважають, що керівники дотримуються етичних норм	54%
Відчувають підтримку при етичних дилемах	47%
Відзначають наявність подвійних стандартів у поведінці керівництва	32%
Зазнавали етичних конфліктів за останній рік	18%

Джерело:[27]

Дослідження виявило також певні розбіжності у сприйнятті етичних стандартів між лінійними працівниками і керівниками середньої ланки. Так, серед керівного складу рівень позитивних оцінок етичного клімату виявився вищим: близько 75% менеджерів вважають, що етичні принципи в компанії дотримуються належним чином [24, с. 65]. Натомість серед працівників базового рівня ця частка становить лише 42%.

Важливим елементом оцінки стали також звернення до внутрішнього етичного комітету. За 2023 рік зафіксовано 3 офіційних звернення щодо можливих

порушень етичних стандартів, що на 40% менше, ніж у 2022 році [29]. Тематика звернень здебільшого стосувалася конфлікту інтересів та неетичного ставлення з боку безпосередніх керівників.

Для кращої наочності динаміка звернень відображена на рисунку 2.2.

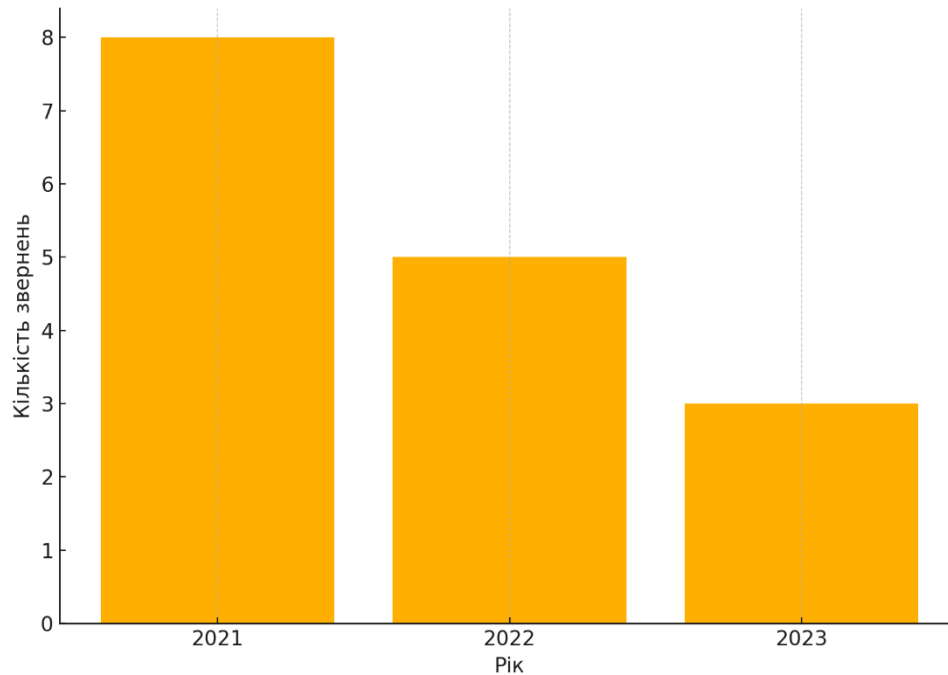


Рисунок 2.2. Динаміка звернень до етичного комітету ТОВ «Еліт-Україна» у 2021–2023 рр.

Водночас аналіз змісту цих звернень свідчить про певний рівень свідомості працівників щодо етичних питань: усі скарги були обґрунтованими і не мали ознак зловживання механізмом оскарження [29].

На рівні внутрішньої корпоративної культури спостерігаються як позитивні, так і проблемні тенденції. Серед позитивних моментів слід відзначити:

- наявність регулярних тренінгів з антикорупційної політики та етичної поведінки (проводяться двічі на рік) [26];
- створення спеціального каналу зворотного зв'язку для анонімних звернень [13];
- офіційне закріплення принципів недопущення дискримінації у кадрових політиках компанії [12].

Водночас серед слабких місць були виявлені:

- недостатня інформованість нових працівників про діючі етичні стандарти під час адаптаційного періоду [24, с. 66];
- обмежені можливості для обговорення етичних дилем у неформальному форматі [22, с. 89];
- епізодичні випадки, коли результати бізнесу ставали пріоритетнішими за дотримання моральних норм [14].

На основі цих даних можна зробити висновок: хоча в цілому ТОВ «Еліт-Україна» продемонструвало достатньо високий рівень інтеграції етичних стандартів у корпоративну практику, існує потреба в подальшому розвитку культури етичної рефлексії та систематичної роботи із залученням усіх категорій працівників.

Одержані результати вказують на існування суттєвого розриву між формалізованими етичними стандартами, задекларованими в корпоративних документах, і фактичною поведінкою працівників на різних рівнях управління. Цей розрив становить не лише загрозу для внутрішнього морального клімату, а й має потенціал спричинити стратегічні ризики — зниження довіри клієнтів, репутаційні втрати та кадрову нестабільність.

Для подолання виявлених проблем доцільно розробити та впровадити низку управлінських заходів. Насамперед, варто оновити підхід до ознайомлення працівників з Кодексом корпоративної етики. Формальне розписування у відомостях про ознайомлення повинно бути доповнене інтерактивними форматами: кейс-обговореннями, мікронавчальними сесіями, моделюванням типових етичних дилем у рамках тренінгів для різних категорій персоналу. Такий підхід дозволить перетворити етичні норми з декларативного документа на щоденну практику.

Крім того, доцільним є введення системи регулярного етичного аудиту, яка б фіксувала не лише порушення, а й приклади позитивної етичної поведінки, з подальшим їх публічним визнанням і заохоченням. Подібна система дозволить

укорінити в організаційній культурі не лише санкційний, а й мотиваційний вимір етики.

Окрему увагу слід приділити підвищенню прозорості у зворотному зв'язку. Поточна практика, за якої значна частина працівників вказує на залежність дотримання етики від індивідуальних переконань керівника, свідчить про відсутність єдиного етичного стандарту. У зв'язку з цим варто розробити типові алгоритми етичного реагування для керівників середньої ланки та забезпечити їхню обов'язкову підготовку в цьому напрямі. Це дозволить гармонізувати поведінкові моделі у всій ієрархії.

Також доцільно передбачити створення внутрішньої платформи або електронного хабу для обміну етичними кейсами, прикладами труднощів і рішень, із можливістю обговорення. Це сприятиме формуванню культури колективної етичної рефлексії та зменшенню бар'єру замовчування конфліктних ситуацій.

Підвищення рівня залученості працівників у процес формування і перегляду етичної політики також є важливою складовою. Регулярне проведення фокус-груп і відкритих консультацій щодо того, як працівники бачать етичну культуру, дозволить зробити стандарти більш життєздатними і прийнятними для більшості колективу. Таким чином, процес етичного вдосконалення стане двостороннім, а не директивним.

У підсумку варто зазначити, що ефективне управління етикою в компанії неможливе без її повної інтеграції в систему стратегічного управління. Лише за умови, коли етичні принципи будуть визнані не лише ціннісною надбудовою, а й ресурсом організаційного розвитку, компанія зможе забезпечити стійкий етичний клімат, що зміцнює довіру, сприяє згуртованості команди та підвищує її конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі було здійснено комплексний аналітичний огляд стану корпоративної етики та її впливу на управління персоналом у ТОВ «Еліт-Україна», що дозволило сформулювати об'єктивне уявлення про специфіку функціонування етичних стандартів у реальному бізнес-середовищі.

Проведений аналіз динаміки фінансових показників свідчить про позитивну тенденцію розвитку компанії, зокрема стабільне зростання доходів, збереження високого рівня рентабельності та ефективне управління витратами. Це демонструє спроможність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, водночас дотримуючись засад корпоративної етики, що позитивно впливає на довіру з боку стейкхолдерів.

Аналіз корпоративної етики та її впливу на управління персоналом підтвердив, що етичні стандарти у ТОВ «Еліт-Україна» інтегровані у ключові HR-процеси: від адаптації нових працівників до системи оцінки і стимулювання. Корпоративна етика відіграє важливу роль у формуванні довіри в колективі, зниженні рівня плинності кадрів та підвищенні задоволеності роботою співробітників. Особливу увагу в компанії приділяють розвитку етичної культури через навчальні модулі, наставництво та формалізовані стандарти внутрішньої комунікації.

Результати дослідження рівня дотримання етичних стандартів виявили, що, хоча загальний рівень корпоративної етики у компанії є високим, існують окремі зони для вдосконалення. Зокрема, виявлено недостатню інформованість окремих груп працівників про діючі етичні норми, потребу в розширенні практики обговорення етичних дилем у неформальному середовищі та необхідність посилення уваги до етики в процесі адаптації нових працівників.

Загалом проведений аналіз засвідчив, що корпоративна етика у ТОВ «Еліт-Україна» виступає не лише формальним елементом внутрішньої політики, а є вагомим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності

підприємства. Водночас подальше удосконалення системи етичного менеджменту, з урахуванням виявлених тенденцій і проблем, є запорукою збереження високого рівня мотивації персоналу, підтримання позитивного іміджу компанії та забезпечення стійкого розвитку в динамічному бізнес-середовищі.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У межах кваліфікаційної роботи було досягнуто поставлену мету — узагальнено науково обґрунтовані підходи до оцінки впливу етичних стандартів на управління організацією та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення етичної політики на прикладі діяльності ТОВ «Еліт-Україна».

У результаті дослідження встановлено, що етичні стандарти в корпоративному управлінні виступають не лише моральним регулятором поведінки працівників, а й дієвим механізмом формування довіри, організаційної стабільності, лояльності персоналу, зниження конфліктності та забезпечення позитивного іміджу компанії. Визначено, що принципи доброчесності, прозорості, взаємоповаги, закріплені в етичному кодексі, безпосередньо впливають на ефективність управлінських рішень, рівень командної взаємодії та здатність організації до довгострокового розвитку.

Розглянуто міжнародні й національні нормативні засади етичної поведінки у сфері корпоративного управління. З'ясовано, що в Україні немає цілісного правового акта, присвяченого управлінській етиці, однак існує розгалужена система рекомендацій, норм та стандартів, що базується на поєднанні міжнародного досвіду (зокрема стандарту ISO 26000, принципів OECD, Глобального договору ООН) і національного саморегулювання бізнесу.

Проаналізовано практику етичного управління в ТОВ «Еліт-Україна» через призму взаємозв'язку корпоративної етики та системи управління персоналом. Встановлено, що компанія формально дотримується задекларованих етичних принципів, однак спостерігається розрив між внутрішніми регламентами та їх фактичною реалізацією в окремих підрозділах. Зокрема, виявлено залежність етичного клімату від стилю керівництва та рівня інформованості працівників про діючі стандарти.

Оцінка реального рівня дотримання етичних норм засвідчила наявність позитивної динаміки: зростання довіри до керівництва, зменшення кількості порушень, розвиток каналів зворотного зв'язку. Водночас зафіксовано низку проблем: часткова необізнаність працівників із положеннями етичного кодексу, наявність подвійних стандартів у діях окремих управлінців, поодинокі випадки конфлікту інтересів. Усе це вказує на потребу посилення практичної імплементації етичних норм на всіх рівнях управління.

З огляду на виявлені виклики доцільним є впровадження таких практичних заходів:

- оновлення програми адаптації нових співробітників з обов'язковими етичними модулями;
- запровадження регулярного (щоквартального) моніторингу етичного клімату через короткі анонімні опитування;
- створення електронного етичного бюлетеня з аналізом типових кейсів;
- організація внутрішніх обговорень у форматі «етичних круглих столів» для команд усіх рівнів.

Таким чином, результати дослідження підтвердили, що етична політика є не факультативним елементом, а стратегічним інструментом управління, здатним зміцнити як внутрішню довіру в колективі, так і зовнішню репутацію компанії. Запропоновані рішення можуть стати основою для формування більш сталого, прозорого і морально відповідального бізнес-середовища не лише в ТОВ «Еліт-Україна», а в інших організаціях, орієнтованих на довготривалу конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М. А., Потоцька Д. Удосконалення етики публічного службовця як засіб запобігання та протидії корупції в сучасних умовах // Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України : матеріали І Всеукр. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 31 жовт. 2021 р.). Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С. 150–151.
2. Антикорупційна програма Служби безпеки України на 2021–2024 роки.
URL: <https://ssu.gov.ua/antykoriuptsiina-prohrama-2021-2024> (дата звернення: 03.04.2025).
3. Балабаниць А. В., Горбашевська М. О., Кислова Л. А., Мацука В. М. Корпоративне управління: навч. посіб. Маріуполь: МДУ, 2019. 234 с.
URL: http://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/8276/1/korp_upravlinnia_navch_posib_2019.pdf (дата звернення: 03.04.2025).
4. Бралатан В. П., Гуцаленко Л. В., Здирко Н. Г. Професійна етика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 252 с.
5. Брінь П. В., Нехме М. Н. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасний погляд / П. В. Брінь, М. Н. Нехме. – Харків: ТОВ «Планета-Прінт», 2020.
URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/49245> (дата звернення: 26.04.2025).
6. Василевська Т. Е. Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів. – Київ: НАДУ, 2013. – 76 с.
7. Верех С. М. Етика поведінки державних службовців: стан, проблеми і шляхи їх вирішення. URL: <http://kds.org.ua/blog/etika-povedinki-derzhavnih-sluzhbovtsiv-stan-problemi-i-shlyahi-ih-virishennya> (дата звернення: 03.04.2025).
8. Витко Т. Ю. Державний службовець в умовах реформування державного управління в Україні // Аспекти публічного правління. – 2018. – Т. 6, № 3. – С. 39–47.

9. Глобальний договір ООН в Україні — Український офіційний портал.
URL: <https://globalcompact.org.ua/> (дата звернення: 26.04.2025).
10. Говорун Д. А., Кондруніна К. Ю. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті корпоративного управління / Д. А. Говорун, К. Ю. Кондруніна. — Українська академія банківської справи Національного банку України, 2010.
URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63111> (дата звернення: 26.04.2025).
11. Господарський кодекс України : Кодекс від 16 січ. 2003 р. № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. — 2003. — № 18. — Ст. 144.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 26.04.2025).
12. Добročесність як вимога закону // Платформа «Просвіта» НАЗК.
URL: <https://prosvita.nazk.gov.ua/blog/dobrochesnist-yak-vymoga-zakonu> (дата звернення: 03.04.2025).
13. Етика депутатів парламенту: міжнародні стандарти та засади національного регулювання. URL: <https://www.oporaua.org/parliament/etika-deputativ-parlamentu-mizhnarodni-standarti-ta-zasadi-natsionalnogo-reguluvannia-24481> (дата звернення: 03.04.2025).
14. Етика, корпоративна відповідальність та сталий розвиток // Принципи управління (OpenStax). URL: [https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Менеджмент/Книга%3A_Принципи_управління_\(OpenStax\)/05%3A_Етика%2C_корпоративна_відповідальність_та_сталий_розвиток](https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Менеджмент/Книга%3A_Принципи_управління_(OpenStax)/05%3A_Етика%2C_корпоративна_відповідальність_та_сталий_розвиток) (дата звернення: 03.04.2025).
15. Етичний кодекс державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.
URL: <https://nads.gov.ua/news/etichnij-kodeks-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-posadovih-osib-miscevogo-samovryaduvannya> (дата звернення: 03.04.2025).
16. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення: 03.04.2025).

17. Закон України «Про акціонерні товариства» : Закон від 17.09.2008 № 514-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2008. – № 50. – Ст. 384.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (дата звернення: 26.04.2025).
18. Закон України «Про запобігання корупції» : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 26.04.2025).
19. Кодекс етичної поведінки працівників Міністерства фінансів України : Наказ Міністерства фінансів України від 04 грудня 2023 р. № 606.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1518-23> (дата звернення: 26.04.2025).
20. Колодка А. В. Корпоративна соціальна відповідальність як елемент іміджу організації / А. В. Колодка. – Маріуполь: ТОВ Друкарський дім «Папірус», 2012.
URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/29004> (дата звернення: 26.04.2025).
21. Корпоративна та професійна етика: навч.-метод. матеріали. – Київ: ІПАК НАДУ, 2022. – 94 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/337/files/345b557e-27e7-44ec-a8ad-a811f9cfb7bd.pdf> (дата звернення: 26.04.2025).
22. Логінов В. В. Корпоративна соціальна відповідальність як підсистема конкурентоспроможності / В. В. Логінов. – Маріуполь: ТОВ «ТД «Папірус», 2011.
URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/28454> (дата звернення: 26.04.2025).
23. Панченко В. І. (ред.) Професійна і корпоративна етика: навч. посіб. – Київ: ВПЦ "Київський університет", 2013. – 276 с.
URL: <https://id.scribd.com/document/556963291/Scribd> (дата звернення: 26.04.2025).
24. Ратушний В. А., Бондаренко С. М. Корпоративна соціальна відповідальність підприємства / В. А. Ратушний, С. М. Бондаренко. – Київ: КНУТД, 2016.
URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2306> (дата звернення: 26.04.2025).
25. ТОВ «Еліт-Україна». URL: <https://robota.ua/company562059> (дата звернення: 26.04.2025).
26. ТОВ «Еліт-Україна». URL: <https://opendatabot.ua/c/20454393> (дата звернення: 26.04.2025).

- 27.ТОВ «Еліт-Україна». Наше бачення. URL: <https://www.elit.ua/about/our-viewing/> (дата звернення: 26.04.2025).
- 28.Чабанов О. Г. Корпоративна етика державного управління // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2016. № 2(2). С. 63–68. URL: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/aug/5857/chabanovviziya22016.pdf> (дата звернення: 26.04.2025).
- 29.Швець Ф. Д. Корпоративне управління: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2017. 320 с. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/6912/1/Посібник.pdf> (дата звернення: 26.04.2025).
- 30.Crane A., Matten D., Glozer S., Spence L. J. Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. 5th ed. Oxford: Oxford University Press, 2019. 640 p.
- 31.Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 on disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups // Official Journal of the European Union. 2014. L 330. P. 1–9. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095> (дата звернення: 26.04.2025).
- 32.European Commission — Corporate Social Responsibility (CSR). URL: https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en (дата звернення: 26.04.2025).
- 33.International Labour Organization — Основні принципи і права у сфері праці. URL: <https://www.ilo.org/global/standards/lang--en/index.htm> (дата звернення: 26.04.2025).
- 34.ISO 26000:2010 – Guidance on Social Responsibility. International Organization for Standardization, 2010. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата звернення: 26.04.2025).
- 35.OECD Guidelines for Multinational Enterprises. OECD, 2011. URL: <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf> (дата звернення: 26.04.2025).

- 36.OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, 2015.
URL: <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf> (дата звернення: 26.04.2025).
- 37.Paine L. S. Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance. New York: McGraw-Hill, 2003. 272 p.
- 38.The Ten Principles of the UN Global Compact / United Nations Global Compact. 2023.
URL: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (дата звернення: 26.04.2025).
- 39.United Nations Global Compact — Офіційний сайт.
URL: <https://www.unglobalcompact.org/> (дата звернення: 26.04.2025).