

## **КОРПОРАТИВНА ЕТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Овчарик Станіслав Вікторович**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук  
Національного транспортного університету*

У сучасних моделях корпоративного управління етика дедалі частіше інтерпретується не як допоміжний інструмент нормативного дотримання, а як структурна складова управлінської ефективності. Перехід від формалізованих регламентів поведінки до стратегічної інтеграції етичних принципів відображає зміну уявлень про джерела довгострокової вартості підприємства, зокрема зростання ролі нематеріальних активів, інституційної довіри та організаційної стійкості.

У межах класичної комплаєнс-логіки корпоративна етика виконувала функцію мінімізації правових і репутаційних ризиків. Натомість сучасні дослідження доводять, що етика є інтегрованою системою цінностей і норм, яка безпосередньо впливає на стратегічне планування, прийняття управлінських рішень і повсякденну організаційну практику. Бізнес-етика, яка раніше розглядалася як обмежувальний чинник для стратегічного менеджменту, нині постає необхідною умовою довгострокової життєздатності підприємств в умовах соціальних та екологічних трансформацій [1].

Емпіричні дослідження підтверджують наявність статистично значущого зв'язку між корпоративною етичною ідентичністю та показниками бренд-ідентичності, соціальної й екологічної результативності підприємств [2]. Подальший розвиток цієї логіки представлено в працях, присвячених інтеграції етичних принципів у бізнес-стратегію через ESG-фактори, де доведено, що саме комбінування етичних, екологічних і соціальних компонентів, а не їх фрагментарне впровадження, створює передумови для досягнення Цілей сталого розвитку та позитивно впливає на довгострокову економічну динаміку [3]. У цьому контексті етичне лідерство розглядається як ключовий управлінський механізм, що опосередковано впливає на організаційну стійкість через підвищення залученості персоналу та формування проактивних моделей поведінки [4].

Практика корпоративного управління в країнах Європейського Союзу та США засвідчує інституціоналізацію етики як стандартного елементу управлінських систем, насамперед через кодекси поведінки та ESG-підходи. В Україні дані процеси перебувають на етапі адаптації

міжнародних стандартів соціальної відповідальності, зокрема ISO 26000 і положень Європейського зеленого курсу. Дослідження компаній, представлених у провідних фондових індексах, свідчать, що саме етичні та екологічні складові ESG-архітектури мають вирішальне значення для досягнення Цілей сталого розвитку за умови їх комплексного застосування [3].

Стратегічне значення корпоративної етики особливо виразно проявляється в умовах системних криз і структурних трансформацій. Пандемія COVID-19, геополітична нестабільність і прискорена цифровізація показали, що підприємства з розвинутою етичною основою демонструють вищу адаптивність, здатність утримувати персонал і підтримувати довіру ключових контрагентів.

Водночас відсутність цілісної етичної інфраструктури істотно підвищує вразливість підприємств до комплексу внутрішніх і зовнішніх ризиків, що безпосередньо підриває управлінську ефективність і довгострокову стійкість бізнесу [2; 4]. Дані ризики мають системний характер і проявляються через каскадні ефекти, за яких внутрішні управлінські дисфункції посилюють регуляторні та репутаційні загрози, а зовнішній тиск дестабілізує внутрішній організаційний клімат.

Таблиця 1

**Класифікація етичних ризиків та їх системних наслідків  
для управлінської ефективності**

<b>Категорія ризику</b>	<b>Первинний механізм виникнення</b>	<b>Ключові системні наслідки</b>	<b>Потенціал ескалації</b>
Корупція та непрозорість управління	Відсутність чітких етичних стандартів, внутрішнього контролю та підзвітності	Втрата довіри зацікавлених сторін, фінансові й правові санкції	Переростання у репутаційні кризи та посилення регуляторного тиску
Дискримінація та системна упередженість	Використання алгоритмічних процедур без етичної валідації; слабка культура рівності	Судові позови, відтік кваліфікованих кадрів, токсичний клімат	Зростання плинності кадрів і зниження інноваційного потенціалу
Фрагментація організаційної єдності	Гібридні формати роботи без адаптованих етичних політик	Конфлікти, емоційне виснаження, падіння продуктивності	Демотивація та зниження лояльності персоналу

*Джерело: складено автором на основі [2; 4–7]*

Сукупний ефект зазначених ризиків формує порочне коло, у якому фінансові санкції та репутаційні втрати обмежують ресурси для розвитку, а дефіцит якісної управлінської інформації зумовлює реактивний характер прийняття рішень [6].

Подолання цих обмежень можливе лише через формування проактивної системи етичного управління, інтегрованої на організаційному, технологічному та регуляторному рівнях. Така система трансформує корпоративну етику з інструменту реагування на порушення у стратегічний актив управління.

Таблиця 2

### Синергетична архітектура рівнів етичного управління

Рівень системи	Ключові інструменти та механізми	Внесок в управлінську ефективність	Синергетичний ефект
Організаційно-освітній	Програми етичної підготовки, розвиток лідерства, внутрішні канали інформування	Формування ціннісної орієнтації персоналу	Культурна готовність до використання технологічних інструментів
Технологічний	Аналітика даних, автоматизований контроль, моніторинг ризиків	Превентивна ідентифікація загроз	Дані для навчальних програм і регуляторної адаптації
Регуляторний	Узгодження з міжнародними та національними нормами	Інституційна стабільність і зниження санкційних ризиків	Посилення довіри зацікавлених сторін

*Джерело: складено автором на основі [1–4; 6–10]*

Очікуваний синергетичний ефект сформованої архітектури етичного управління полягає не лише в агрегованому зниженні окремих ризиків чи покращенні операційних показників, а у структурній зміні самої логіки управління підприємством. Інтеграція етичних принципів на організаційному, технологічному та регуляторному рівнях забезпечує перехід від реактивного реагування на порушення до проактивного управління поведінковими та інституційними ризиками, у межах якого етика виконує функцію координаційного механізму між стратегією, корпоративною культурою та зовнішнім середовищем. За таких умов корпоративна етика набуває статусу системоутворювального управлінського ресурсу, що забезпечує відтворювану організаційну стійкість, адаптивність до інституційних змін і формування довгострокової конкурентної переваги в умовах економічної та регуляторної турбулентності.

### Список використаних джерел:

1. Stanković M., Mrdak G., Stojanović S., Stanisavljević B. Integrating business ethics and business strategy. Knowledge. *International Journal*. 2021. Vol. 45, № 1. P. 177–183. URL: <https://ojs.ikm.mk/index.php/kij/article/view/5010> (дата звернення: 09.02.2026).
2. Bag S., Srivastava G., Gupta S., Sivarajah U., Wilmot N. V. The effect of corporate ethical responsibility on social and environmental performance: An empirical study. *Industrial Marketing Management*. 2024. Vol. 117. P. 356–370. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.01.016> (дата звернення: 09.02.2026).
3. López-Cabarcos M. Á., Ziane Y., López-Pérez M. L. et al. The Ethical Commitment of Business Strategy: ESG-Related Factors as Drivers of the SDGs. *Journal of Business Ethics*. 2025. Vol. 202. P. 805–821. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06002-z> (дата звернення: 09.02.2026).
4. Caldeira R., Infante-Moro A. The Importance of Ethics in Organisations, Their Leaders, and Sustainability. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, № 9. P. 372. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15090372> (дата звернення: 09.02.2026).
5. Namin B. H., Marnburg E., Bakkevig Dagsland Å. H. The effect of a caring climate on frontline employees' turnover intention in the service industry: a serial multiple mediation model. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. 2022. Vol. 22. № 3. P. 235–254. DOI: <https://doi.org/10.1080/15022250.2022.2047778> (дата звернення: 09.02.2026).
6. Central Bank of Ireland. Thematic report: Fostering an effective conduct-focused culture in wholesale market firms. URL: [https://www.centralbank.ie/docs/default-source/regulation/industry-market-sectors/securities-markets/wholesale-markets/thematic-report-fostering-an-effective-conduct-focused-culture.pdf?sfvrsn=4ccf9e1d\\_4](https://www.centralbank.ie/docs/default-source/regulation/industry-market-sectors/securities-markets/wholesale-markets/thematic-report-fostering-an-effective-conduct-focused-culture.pdf?sfvrsn=4ccf9e1d_4) (дата звернення: 09.02.2026).
7. European Data Protection Board. EDPB Annual Report 2023. 2024. URL: [https://www.edpb.europa.eu/system/files/2024-04/edpb\\_annual\\_report\\_2023\\_en.pdf](https://www.edpb.europa.eu/system/files/2024-04/edpb_annual_report_2023_en.pdf) (дата звернення: 09.02.2026).
8. AlHares A. Ethical Leadership and Its Impact on Corporate Sustainability and Financial Performance: The Role of Alignment with the Sustainable Development Goals. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. № 15. P. 6682. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17156682> (дата звернення: 09.02.2026).
9. Roy A., Newman A., Round H., Bhattacharya S. Ethical Culture in Organizations: A Review and Agenda for Future Research. *Business Ethics Quarterly*. 2024. Vol. 34. № 1. P. 97–138. DOI: <https://doi.org/10.1017/beq.2022.44> (дата звернення: 09.02.2026).
10. Praveendas K., Sehgal G., Padwal U. M., Shah D., Tewari D., Rana S. Corporate Governance and Ethical Management Practices: Building Trust in Modern Enterprises. *Advances in Consumer Research*. 2025. Issue 4. P. 5388–5396. URL: <https://acr-journal.com/article/corporate-governance-and-ethical-management-practices-building-trust-in-modern-enterprises-1678/> (дата звернення: 09.02.2026).