



УДК 65.011.4

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-388-399](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-388-399)

**Василик Сергій Костянтинівич** кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, просп. Науки, 9-А, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0003-2676-5725>

**Юрченко Галина Миколаївна** асистент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування, Національний університет «Львівська політехніка», вул. С. Бандери, 12, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0002-6265-2835>

**Майстренко Ольга Валентинівна** кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, просп. Науки, 9-А, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0002-8007-3191>

## ЕТИКА УПРАВЛІННЯ: ВІДПОВІДАЛЬНЕ КЕРІВНИЦТВО ТА СТАБІЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ

**Анотація.** Дослідження має на меті вивчити передумови виникнення етичних норм у корпоративному управлінні та встановити вплив етики управління на ефективність ведення бізнесу. Проведений аналіз наукових публікацій з етики управління дав чітке розуміння ролі цього морально-етичного явища у формуванні корпоративного мікроклімату. Крізь історичну ретроспективу було встановлено, що питанням етики, зокрема, і у взаємовідносинах керівника з підлеглими, цікавилися стародавні мислителі, а порівнюючи сучасні етичні управлінські норми зі стародавніми, розуміємо, що основоположні принципи управлінських етичних взаємовідносин актуальні і на сьогодні. Структуровано роль управлінської етики та визначено основні її складові, встановлено, що правильна побудова етичних ланцюжків дисциплінує працівників та сприяє їх мотивації до сумлінного виконання професійних обов'язків. Визначено основні складові, які мають безпосередній вплив на формування етичної поведінки у процесі управлінської діяльності. Встановлено, що культура управління керівників має прямий вплив на результативність роботи компанії. Здатність керівника до етичної, ділової та доброзичливої взаємодії сприяє згуртованості колективу, та, відповідно, примноженню прибутку й підвищенню свого статусу на бізнес-арені, адже працівники це головний ресурс будь-якого бізнесу. Доведено, що етика управління мінливе явище, яке, зазвичай, існує у формі кодексів корпоративної етики, що формуються безпосередньо суб'єктами господарювання. З системного аналізу



норм права було встановлено, що колективний договір, наявність якого передбачена чинним законодавством України, може містити окремі етичні норми, при цьому законодавство передбачає відповідальність керівника за невиконання умов колективного договору. Відповідно, колективний договір у порівнянні з кодексом корпоративної етики має більше переваг для працівників та стимулює керівника до етичної поведінки. Надано окрему оцінку етиці управління в умовах війни, оскільки воєнні події створили нові потреби паючих громадян, зокрема, і щодо безпечних умов праці та здатності керівника до співчуття й порозуміння у таких ситуаціях.

**Ключові слова:** етика управління, етична поведінка, ефективність бізнесу, колективний договір, корпоративна етика, корпоративний кодекс.

**Vasylyk Sergii Kostiantynovych** Candidate of Economy Sciences, Associate Professor of Management and Business Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Nauky Ave., 9-A, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0003-2676-5725>

**Yurchenko Halyna Mykolaivna** Assistant at the Department of Human Resource Management and Administration, Lviv Polytechnic National University, Stepan Bandera St., 12, Lviv, <https://orcid.org/0000-0002-6265-2835>

**Maistrenko Olha Valentynivna** Candidate of Economy Sciences, Associate Professor of Management and Business Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Nauky Ave., 9-A, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0002-8007-3191>

## MANAGEMENT ETHICS: RESPONSIBLE LEADERSHIP AND BUSINESS STABILITY

**Abstract.** The research aims to explore the preconditions for the emergence of ethical norms in corporate governance and to determine the impact of management ethics on the effectiveness of business conduct. An analysis of scientific publications on management ethics provided a clear understanding of the role of this moral-ethical phenomenon in shaping the corporate microclimate. Through a historical retrospective, it was established that ethical issues, particularly in the relationships between leaders and subordinates, interested ancient thinkers. Comparing modern ethical management norms with ancient ones, it is understood that the fundamental principles of ethical managerial relationships remain relevant today. The role of management ethics was structured, and its main components were identified. It was determined that the correct construction of ethical chains disciplines employees and promotes their motivation for conscientious performance of professional duties. Key components directly influencing the formation of ethical





behavior in the process of managerial activity were identified. It was established that the management culture of leaders directly influences the company's performance. A leader's ability for ethical, business-oriented, and friendly interaction contributes to team cohesion, and consequently, the increase in profit and elevation of their status in the business arena, as employees are the main resource of any business. It is proven that management ethics is a dynamic phenomenon, typically existing in the form of corporate ethics codes formed directly by business entities. Systematic analysis of legal norms revealed that a collective agreement, as provided by current Ukrainian legislation, may contain specific ethical norms. Moreover, the legislation imposes responsibility on the leader for non-compliance with the terms of the collective agreement. Accordingly, compared to the corporate ethics code, a collective agreement has more advantages for employees and encourages the leader to adopt ethical behavior. A separate assessment is provided for management ethics in times of war, as military events have created new needs for civilians, particularly in terms of safe working conditions and the leader's ability for empathy and understanding in such situations.

**Keywords:** business performance, collective agreement, corporate code, corporate ethics, ethical behavior, management ethics.

**Постановка проблеми.** Етика управління, або іншими словами корпоративна етика відносно нове явище для бізнесу України. Враховуючи розвиток підприємництва та все більше проникнення західних практик менеджменту, етика управління сьогодні займає ключову роль у вітчизняних процесах управління персоналом, оскільки має безпосередній вплив на продуктивність та результативність працівників, а й, відповідно, на успіх бізнесу. Правильно побудована етика управління сприяє підвищенню продуктивності праці та стимулювати персонал до корисних ініціатив. одночасно, непрофесійно побудована корпоративна етика, яка має у своєму складі лише систему покарань та не містить інструментів чи практик взаємодії керівника з підлеглими, є прямим шляхом до самознищення бізнесу, оскільки не стимулює працівників до саморозвитку. Відповідно, питання дослідження теми етики управління та її впливу на бізнес-процеси залишається актуальним у наукових колах, оскільки це явище є мінливим та, з урахуванням стрімкого розвитку підприємництва й інших соціально-політичних процесів, виникають нові етичні складові, які мають значення для ефективно управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Етика управління стала предметом дослідження багатьох вітчизняних науковців. Так, М. Самсонова та Г. Грицаєнко досліджували тему ділової етики, у основу якої покладена етика управління [1]. В. Білявський та І. Фролов дослідили складові, які мають безпосередній вплив на формування етичної поведінки у процесі управлінської діяльності [2]. В. Липчанський, І. Царенко та Н. Пітел пов'язують управлінську етику з особистою етикою керівника [3], а В. Кімлик та Н. Носань встановили



взаємозв'язок грамотну етику управління із отриманням прибутку та підвищенням статусу компанії на бізнес-арені [4]. Визначальні цінності, які впливають на формування корпоративної етики, досліджувала Н. Гриценко [5]. Дослідження С. Василика та О. Майстренко було присвячено розробці теоретичні підходів до корпоративної соціальної відповідальності та оцінці перспектив її розвитку в Україні [6].

**Метою даної статті** є дослідження питання виникнення етичних норм у корпоративному середовищі та аналіз сталої етичної поведінки в управлінській діяльності і її вплив на ефективність бізнес-процесів. Відповідно завданням дослідження є:

- аналіз актів, як нормативних, так і корпоративних, які можуть включати норми управлінської етики;
- виокремлення цілей, на які впливає правильна побудова етичних відносин у колективі;
- визначення мотиваційних складових, на які впливає управлінська етика.

**Виклад основного матеріалу.** Етику загалом можна характеризувати як систему норм морального поведіння людей та їх взаємовідносин. Етика управління є невіддільною складовою ефективного управління трудовим ресурсом, вона охоплює систему моральних норм, які є визначальними в управлінській діяльності. Світовий бізнес вже давно користується такими внутрішніми документами, як корпоративні кодекси з етики. Метою таких кодексів є саме збільшення продуктивності праці та, відповідно, збільшення прибутковості. Саме тому питання управлінської етики широко обговорюється у пресі, телебаченні тощо, оскільки вона є загальнонаціональним пріоритетом [1].

Ознаки виникнення етики управління спостерігались ще у стародавні часи. Так, у найдавніші часи праця організовувалася в середині племені, при цьому жінка не мала права брати в руки палицю свого чоловіка, а діти мали шанувати старших та у всьому беззаперечно підкорятися батькам. Найкращі та найбільші шматки їжі діставалися тим, хто був більш вправним на полюванні. Їжею вшановували і найстарших, їм також діставалися найкращі шматки їжі. Саме Аристотель вперше запропонував поняття етики – «ethicos» (етікос), що перекладалося як етичний. У поняття «ethicos» філософ вкладав справедливість, помірність, лагідність, щедрість, приязність, люб'язність, прихильність і правдивість, тобто сукупність певних душевних якостей людини. Згідно з теорією Аристотеля, вважалося етичним вкладатися у працю та отримувати з цього прибуток, при цьому давати гроші під відсотки вважалося неетичним [7].

Перший національний етичний кодекс був розроблений у США у 1924 році та мав назву «Принципи ведення бізнесу». Він мав ширше поняття, оскільки охоплював етику ведення бізнесу загалом, а не лише питання управлінської діяльності, при цьому він визначав, що в основі бізнесу лежить довіра, яка має позитивний вплив на ефективні взаємовідносини [7].



Сьогодні інтерес бізнесу до впровадження у свою діяльність етичних норм значно вищий, а виклики конкурентного середовища підштовхують менеджерів до більш активного їх застосування, оскільки вони мають безпосередній вплив на успішне та прибуткове ведення бізнесу у довгостроковій перспективі. В. Білявський дослідив основні складові, які мають безпосередній вплив на формування етичної поведінки у процесі управлінської діяльності, зокрема:

- визначення системи загальних цінностей;
- утворення адміністративних одиниць (комітети, комісії) з питань етики;
- проведення соціальних ревізій;
- організація навчання етичним принципам працівників та керівників;
- створення засобів інформування про високоетичну поведінку працівників;
- проведення вебінарів та нарад з питань етичної поведінки [2].

Управлінська етика, безумовно, пов'язана з особистою етикою та особистісними відносинами. Так, у відносинах між радою директорів і акціонерами є свої особливості взаємовідносин, які потребують зокрема й етичної комунікації, адже директори зазвичай присвоюють собі значно більше прав ніж акціонерам та менеджерам, при цьому обов'язки, зазвичай, домінують саме у менеджерів. Особиста етика менеджера також потребує комунікації з колегами перед ухваленням певних корпоративних рішень, зокрема, врахування їх думок та професійного досвіду. Етична поведінка передбачає відкриту комунікацію та колегіальне прийняття рішень з врахуванням думок та професіоналізму всіх учасників [3].

Етика управління не має чіткої законодавчої регламентації. Однак, однією з форм реалізації етичних принципів можуть бути колективні переговори, та, як наслідок, укладення колективного договору. Колективні договори існували ще за часів адміністративно-командної системи в економіці та інтегрувалися у національне законодавство не зазнавши суттєвих змін. Роль колективного договору полягає у діалозі роботодавця, працівників та представницького органу, яким найчастіше є профспілкові організації. Відповідно до Закону України «Про колективні договори та угоди» колективний договір має містити у собі складові, які можна безпосередньо пов'язати з етикою управління, зокрема:

- забезпечення продуктивної зайнятості;
- стимулювання та заохочення шляхом встановлення премій, гарантій та компенсацій
- участь трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- дотримання режиму роботи, тривалості робочого часу та відпочинку;
- охорона праці;



- забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;
- заходи, що спрямовані на запобігання, протидію та припинення мобінгу (цькування), а також заходи щодо відновлення порушених внаслідок мобінгу (цькування) прав;
- заборона дискримінації [8].

Окрім зазначеного, вказаний закон чітко визначає, що роботодавець може самостійно визначати додаткові соціальні пільги та гарантії.

Тобто, зазначений вище закон визначає як організаційну, так і етичну взаємодію між роботодавцем та найманими працівниками. Визначальним у застосуванні вказаного закону є відповідальність роботодавця за невиконання умов колективного договору, що стимулює дотримуватись його умов, а не лише вимагати від працівників його дотримання.

Однак, колективний договір все ж є договором, що за своєю правовою природою є домовленістю двох або кількох сторін. Тож, якщо ніхто на підприємстві не ініціює питання, щодо укладення колективного договору, змусити до його укладення також ніхто не має права, що відповідає, Конвенції Міжнародної організації праці № 98 «Про застосування принципів права на організацію і ведення колективних переговорів» (стаття 4), якою передбачено укладання колективного договору на добровільних засадах [9].

Тому сьогодні роботодавці все частіше воліють використовувати внутрішні локальні акти, зокрема, корпоративні кодекси етики, які розроблені на основі особистого бачення власника бізнесу або керівника з питань етичної поведінки працівників, при цьому такі документи не потребують жодних домовленостей з працівниками та не визначають відповідальності роботодавця.

Також слід враховувати, що окремі колективні етичні поняття поступово стають неактуальними, а на їх місце інтегруються новітні, адже рівень соціально-культурного розвитку не стоїть на місці. Багато роботодавців в основу мотивації намагаються інтегрувати саме етику, яка допомагає визначити моральне значення дій, мотивів, психотипів та характеристик працівників [10]. У такому разі в управлінській діяльності використання корпоративних кодексів значно пришвидшує процес впровадження корпоративних етичних норм. Однак, порівнюючи колективний договір з кодексом корпоративної етики, можна дійти висновку, що останній може бути більш жорстким та містити у собі форми покарання за недотримання певних корпоративних етичних норм. Колективний договір завжди передбачає наявність працівників, що можуть не підписати такий договір, якщо вважатимуть, що він надміру суворий.

Етика управління за сутністю є тотожною поняттям «управління мотивацією» або «корпоративна етика», оскільки кінцевою метою зазначених процесів є саме організація робочого процесу та стимулювання працівників до сумлінного та продуктивного виконання своїх посадових обов'язків. Як вірно зазначили В. Кімлик та Н. Носань, високий рівень мотивації стимулює

персонал до персонального розвитку [4]. Мотивацію управлінської етики та ланцюг взаємодії з кінцевим бажаним бізнес-результатом проілюстровано на рисунку 1.



**Рис. 1.** Ланцюг етичної взаємодії

*Джерело: удосконалено авторами на основі [4].*

Очікуваним результатом зазначених вище мотивацій завжди є отримання прибутку та підвищення свого статусу на бізнес-арені.

Н. Гриценко досліджувала питання формування цінностей корпоративної етики. Так, на думку авторки ініціативність колективу зумовлює прийняття зважених та відповідальних колективних рішень. З цією метою керівник має створити для працівників умови для самореалізації та демонстрації їх досвіду й професіоналізму. Це забезпечується, зокрема, і створенням благонадійного мікроклімату у трудовому середовищі, підтримкою гармонії та злагоди у відносинах, результатом чого буде прийняття виважених рішень та усвідомлене виконання робочих завдань. Такі цінності Н. Гриценко визначає як: майстерність, досвідченість, порядність та щирість. Урегульованість авторка розглядає, як гнучкість співробітників та їх здатність адекватно реагувати на зміни. Повага та неупередженість, забезпечення належних та безпечних умов праці формує у працівників довіру до свого керівника, результатом чого буде відданість



керівнику та цілям компанії зокрема. Беззаперечними цінностями для кожної компанії та її працівників є добробут, оскільки саме стабільне та гідне матеріальне становище працівника є найвищою мотивацією до розвитку [5].

Водночас, при обмежених фінансових ресурсах досить складно забезпечити матеріальну мотивацію працівників та високу результативність їх професійної діяльності. Адже невисокий рівень заробітної плати зумовлює опосередковане виконання працівниками своїх функцій та не стимулює до персональних професійних ініціатив.

До нематеріальних методів стимулювання можна віднести згадані вище корпоративні кодекси. Простими словами, впроваджуються правила поведінки з корпоративними нормами як то дотримання трудової дисципліни, або вимоги щодо зовнішнього вигляду працівників, культури внутрішнього листування тощо. У разі невиконання вимог кодексу з боку окремого працівника, його індивідуальна премія на основі ключових індикаторів ефективності може бути переглянута у бік зменшення, оскільки дотримання корпоративної етики в таких системах преміювання є одним з вагомих факторів. Кодекс корпоративної етики може бути затвердженим наказом керівника підприємства, що робить цей документ корпоративним актом локальної дії, який є обов'язковим до виконання усіма працівниками підприємства, і, у такому разі, зазначений документ буде виконувати стримувальну та заохочувальну функцію. Беззаперечно корпоративний кодекс не має сили закону, однак його порушення може бути підставою для зниження розміру премії, або навіть звільнення працівника. Адже згідно з чинним законодавством працівник може бути звільнений за порушення трудової дисципліни, і якщо у корпоративному кодексі, до прикладу, вживання ненормативної лексики на робочому місці віднесено до порушень трудової дисципліни, недотримання таких вимог може слугувати винесенням догани та подальшим звільненням [11].

Етична поведінка працівників та шляхи впливу на неї є постійним предметом обговорення у бізнес-колах. Однак, принципово важливим у організації етичної взаємодії є зокрема поведінка керівника. Мислитель та філософ стародавнього Китаю Конфуцій мав свій погляд щодо стосунків керівника і підлеглого, який до цього часу не втратив своєї актуальності, зокрема, він казав:

- «коли правитель любить справедливість, ніхто не наважиться бути неслухняним, коли правитель любить правду, ніхто в народі не посміє бути нечесним»;
- «благоговійно стався до справи і чесно стався до інших»;
- «слухаю слова людей і дивлюся на їх дії»;
- «тримати два кінця, але використовувати середину»;
- «шляхетний чоловік, коли керує людьми, то використовує таланти кожного, малий чоловік, коли керує людьми, то вимагає від них універсалів»;
- «шляхетний чоловік коли дивиться, то думає, чи ясно він побачив; а чує – думає, чи правильно почув; він думає, чи ласкавий вираз його обличчя,





чи шанобливі його манери, чи щира його мова, чи благоговійно ставлення до справи; при сумніві думає про те, щоб порадитися; коли ж гнівається, думає про негативні наслідки»;

➤ «не знаючи ритуалу, не зможеш утвердитися»;  
➤ «коли не можеш сам себе виправити, то, як же будеш виправляти інших?» [7].

Так само, і зараз в процесі організації трудової діяльності працівники прагнуть шанобливого відношення керівника до себе, чесності, шляхетності та щирості у взаємовідносинах. Ці споконвічні етичні взаємовідносини є основою стабільного бізнесу, адже працівники докладуть максимум зусиль, щоб виправдати сподівання свого справедливого, шляхетного та щедрого керівника, результатом чого неодмінно стане примноження прибутку та стабільність бізнесу. Н. Гриценко називає такий спосіб корпоративного господарювання розумним введенням корпоративної етики, який згуртовує працівників, формує відчуття корпоративного духу, та спільної мети. Водночас, формування етичних корпоративних норм має бути максимально націлене на толерантність та доброзичливість. При цьому, авторитет керівництва організації безпосередньо залежить від культури службових відносин та здатності керівника до рівноправності щодо підлеглих. Зокрема, позитивні етичні якості керівника проявляються у тому, що він не дозволяє невдоволено висловлюватись або критикувати підлеглого при інших працівниках, так само, неетично буде публічно проявляти відверту прихильність до працівника [5].

Окремої оцінки сьогодні потребує аналіз дотримання корпоративних етичних норм в умовах війни. Як зазначалося вище, ключовою метою управлінської етики є стимулювання працівників до ефективної праці. В умовах війни можливості забезпечення етичної взаємодії об'єктивно знижуються, однак деякі з них набувають особливої актуальності. Так, лояльне ставлення керівника до дистанційної форми роботи та гнучкого графіка, підвищують повагу працівників до керівника, адже останні усвідомлюють його турботу про їх безпеку. У результаті такої етичної взаємодії працівники задоволені безпечними умовами праці, а керівник результатами такої праці, що дає змогу навіть у критичні періоди продовжити бізнес-процеси [4].

**Висновки.** Взаємодія та співпраця є основою професійної комунікації, тому командна робота неможлива без побудови ефективної етики управління. Здатність керівника спілкуватися з підлеглими з повагою, без надмірного формалізму, неодмінно монетизується у відданість йому та компанії загалом, адже люди – це соціальні істоти, які, зазвичай, проявляють взаємну поведінку у відносинах, серед яких не є виключенням і організація робочого процесу. Тож, проведене дослідження дало чітке розуміння, що щирість, порядність, чесність, тактовність та доброзичливість є надійним підґрунтям для побудови надійних корпоративних взаємовідносин. Під час дослідження дано окрему оцінку документам, які можуть затверджувати етичні норми та стимулювати



працівників до їх виконання. Встановлено, що колективний договір є однією з форм етичної взаємодії керівника з колективом, при цьому він є документом, який формується на основі домовленості сторін, та, відповідно, працівники можуть впливати на зміст цього документу. Колективний договір унормований на законодавчому рівні, на відміну від нині популярного корпоративного кодексу, у формуванні якого колектив не бере участі, за виключенням випадків, коли таке право надає сам керівник. За результатами дослідження встановлено, що етика управління є динамічною категорією, яка змінюється під впливом різних обставин та соціально-політичної ситуації. Під час дослідження було оцінено стан етики управління в умовах повномасштабного вторгнення, однак, тема етики управління в умовах воєнного стану потребує більш ґрунтовного дослідження, оскільки в умовах війни формуються нові соціальні групи, які потребують особливого відношення, зокрема, і у корпоративних взаєминах.

#### Література:

1. Самсонова М., Грицаєнко Г. Ділова етика як важливий чинник економічного управління підприємством. *Матеріали Всеукраїнської наукової конференції магістрантів і студентів*. Мелітополь: ТДАТУ, 2018. Т.2. С. 85–87. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/7519> (дата звернення: 16.01.2024).
2. Білявський В. М., Фролов І. М. Соціальна відповідальність та етика в менеджменті. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту*: зб. тез доп. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 28 травн. 2020 р.). Одеса : ОНПУ, 2020. С. 39. URL: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/43197> (дата звернення: 17.01.2024).
3. Липчанський В. О., Царенко І. О., Пітел Н. С. Етика бізнесу як різновид професійної етики в контексті соціальної відповідальності підприємців та управлінських кадрів. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 15. С. 51–58. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.9> (дата звернення: 16.01.2024).
4. Кімлик В. М., Носань Н. С. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 28. С. 37–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.5> (дата звернення: 15.01.2024).
5. Гриценко Н. В. Апарат композиції корпоративної етики в управлінні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 220–227. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0vi65i.156690> (дата звернення: 14.01.2024).
6. Василик С. К., Майстренко О. В. Відносини з персоналом як пріоритетна сфера корпоративної соціальної відповідальності. *Modern problems of the economy of development in the context of the world transformational changes* : monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2013. Р. 49–61. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/7594> (дата звернення: 14.01.2024).
7. Бізнес-етика : конспект лекцій / за заг. ред. М. М. Дученко, уклад. О. А. Шевчук. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 56 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/39693/1/Posibnyk\\_Biznes-etyuka.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/39693/1/Posibnyk_Biznes-etyuka.pdf) (дата звернення: 16.01.2024).
8. Про колективні договори і угоди: Закон України 01.07.1993 р. № 3356-ХІІ : станом на 11.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 17.01.2024).
9. Конвенція про застосування принципів права на організацію і на ведення колективних переговорів N 98 від 08.06.1949 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_004#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_004#Text) (дата звернення: 15.01.2024).



10. Карпенко В. Корпоративна етика в сучасних бізнесових організаціях. *Політ. Сучасні проблеми науки. Секція: Управління та адміністрування в авіаційній галузі* : матер. XXII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 13 трав. 2022 р.). Київ : Національний авіаційний університет, 2022. URL: <http://surl.li/plqti> (дата звернення: 15.01.2024).

11. Гагалюк О. Шляхи підвищення культури підприємництва або «корпоративна етика» засіб виховання бізнесмена. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 2 (63). С. 176–182. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32454> (дата звернення: 18.01.2024).

### References:

1. Samsonova, M., & Hrytsaienko, H. (2018). Dilova etyka yak vazhlyvyi chynnyk ekonomichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Business ethics as an important factor in the economic management of an enterprise]. In *Proceedings from Vseukrainska naukova konferentsiia mahistrantiv i studentiv – All-Ukrainian scientific conference of masters and students* (pp. 85–87). Melitopol: TDATU. <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/7519> [in Ukrainian].

2. Biliavskiy, V. M., & Frolov, I. M. (2020). Sotsialna vidpovidalnist ta etyka v menedzhmenti [Social responsibility and ethics in management]. In *Proceedings from IX Mizhnarodna naukovopraktychna konferentsiia “Aktualni problemy teorii ta praktyky menedzhmentu” IX – International Scientific and Practical Conference “Actual problems of management theory and practice”* (pp. 39). Odesa : ONPU. <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/43197> [in Ukrainian].

3. Lypchanskyi, V. O., Tsarenko, I. O., & Pitel, N. S. (2020). Etyka biznesu yak riznovyd profesiinoi etyky v konteksti sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstiv ta upravlinskykh kadriv [Business ethics as a type of professional ethics in the context of social responsibility of entrepreneurs and management personnel]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, (15), 51–58. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.9> [in Ukrainian].

4. Kimlyk, V. M., & Nosan, N. S. (2023). Upravlinnia motyvatsiieu personalu u dosiahnenni tsilei etyky biznesu ta vplyv viiny na tsei protses [Management of personnel motivation in achieving the goals of business ethics and the impact of war on this process]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, (28), 37–41. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.5> [in Ukrainian].

5. Hrytsenko, N. V. (2019). Aparat kompozytsii korporatyvnoi etyky v upravlinni [Apparatus for the composition of corporate ethics in management]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Herald of the Economy of Transport and Industry*, (65), 220–227. <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0vi65i.156690> [in Ukrainian].

6. Vasylyk, S. K., & Maistrenko, O. V. (2013). Vidnosyny z personalom yak priorityetna sfera korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Employee relations as a priority area of corporate social responsibility]. In *Modern problems of the economy of development in the context of the world transformational changes* (pp. 49–61). Opole: The Academy of Management and Administration in Opole. <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/7594> [in Ukrainian].

7. Duchenko, M. M., & Shevchuk, O. A. (Eds.). (2020). *Biznes-etyka: konspekt lektsii* [Business ethics: lecture notes]. Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho. [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/39693/1/Posibnyk\\_Biznes-etyka.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/39693/1/Posibnyk_Biznes-etyka.pdf) [in Ukrainian].

8. Zakon Ukrainy “Pro kolektyvni dohovry i uhody” [The Law of Ukraine “On Collective Agreements and Agreements”], No. 3356-XII. (1993). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> [in Ukrainian].

9. Konventsiiia pro zastosuvannia pryntsypiv prava na orhanizatsiiu i na vedennia kolektyvnykh perehovoriv No. 98 [Convention on the Application of the Principles of the Right to Organize and Conduct Collective Bargaining No. 98]. (1949). [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_004#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_004#Text) [in Ukrainian].



10. Karpenko, V. (2022). Korporatyvna etyka v suchasnykh biznesovykh orhanizatsiakh [Corporate ethics in modern business organizations] In *Proceedings from XXII Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Polit. Suchasni problemy nauky. Sektsiia: Upravlinnia ta administruvannia v aviatsiinii haluzi» – XXII International scientific and practical conference “Flight. Modern problems of science. Section: Management and administration in the aviation industry”*. Kyiv: Natsionalnyi Aviatsiinyi Universytet. <http://surl.li/plqti> [in Ukrainian].

11. Hahaliuk, O. (2020). Shliakhy pidvyshchennia kultury pidpriemnytstva abo «korporatyvna etyka» zasib vykhovannia biznesmena [Ways to improve the culture of entrepreneurship or "corporate ethics" as a means of educating a businessman]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Herald*, (2(63), 176–182. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32454> [in Ukrainian].

