

Наукові перспективи
Видавнича група

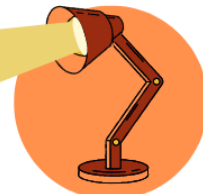


УСПІХИ І ДОСЯГНЕННЯ У НАУЦІ



Випуск 4(26)

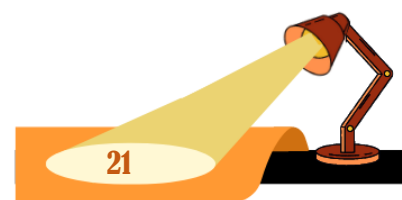
2026

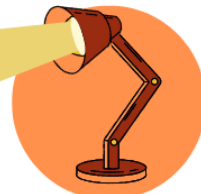


- Ткаченко І.В.** 1872
ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ ТА РОЛЬ ОРГАНІВ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ В ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ
- Толкованов В.В., Щербак Н.В.** 1885
РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ ІНСТИТУТУ СТАРОСТИ ДЛЯ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОЇ ДЕМОКРАТІЇ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
- Фаст Д.Є.** 1898
ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ МІЛІТАРИЗОВАНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ
- Філіппова В.Д.** 1909
ІНСТИТУЦІЙНИЙ ДИЗАЙН ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ
- Шишкіна О.В.** 1922
УПРАВЛІННЯ КІБЕРФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ
- Юрик Н.Є., Рудакевич М.І.** 1939
СУТНІСТЬ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ
- Юрченко О.Ю., Турчіна С.Г.** 1954
УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 4 «ЯКІСНА ОСВІТА»
- Явтушок Д.В.** 1965
АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

СЕРІЯ «Соціальні та поведінкові науки»

- Білик Н.М.** 1976
СУЧАСНІ ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ПІДХОДИ ДО СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ З ДІТЬМИ Й МОЛОДДЮ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УКРАЇНІ





УДК 174:005

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-4\(26\)-1939-1953](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-4(26)-1939-1953)

Юрик Наталія Євгенівна к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, <https://orcid.org/0000-0002-1672-3049>

Рудакевич Марія Іванівна д.держ.упр., професор кафедри менеджменту та адміністрування, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, <https://orcid.org/0000-0002-6690-0234>

СУТНІСТЬ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ

Анотація. У статті здійснено комплексне дослідження сутності та необхідності професійної етики менеджера в умовах сучасного розвитку управління. Обґрунтовано, що в сучасному менеджменті професійна етика набуває не другорядного, а системоутворювального значення, оскільки визначає моральні орієнтири управлінської діяльності, формує стандарти професійної поведінки керівника та впливає на характер його взаємодії з працівниками, партнерами, клієнтами й іншими заінтересованими сторонами. Доведено, що професійна етика менеджера є не лише сукупністю моральних норм, правил і вимог до поведінки, а й важливим інструментом регулювання внутрішньоорганізаційних і зовнішніх комунікацій підприємства, який забезпечує узгодження управлінських рішень із принципами чесності, відповідальності, справедливості, добросовісності та соціальної відповідальності.

Визначено, що зміст професійної етики менеджера полягає у формуванні цілісної системи цінностей, принципів і стандартів професійної поведінки, які забезпечують моральну обґрунтованість управлінських дій, підтримання довіри в колективі, зміцнення корпоративної культури та підвищення ділової репутації підприємства. Узагальнено ключові принципи професійної етики менеджера, серед яких провідне місце належить чесності, відповідальності, справедливості, повазі до особистості, професійній компетентності, конфіденційності, прозорості, добросовісності та соціальній відповідальності. Встановлено, що саме ці принципи формують моральну основу управлінської діяльності та сприяють забезпеченню стабільності, результативності й соціальної спрямованості функціонування організації.

У статті також охарактеризовано етичні норми, що регулюють як внутрішньоорганізаційні, так і зовнішньоорієнтовані відносини підприємства. Доведено, що внутрішній вимір професійної етики менеджера пов'язаний із фор-





муванням позитивного морально-психологічного клімату в колективі, розвитком етичних комунікацій, дотриманням корпоративних цінностей, недопущенням дискримінації, конфліктів інтересів та інших проявів неетичної поведінки. Зовнішній вимір професійної етики виявляється у дотриманні норм ділового етикету, забезпеченні відкритості й прозорості у взаємодії з партнерами, клієнтами та іншими стейкхолдерами, підтриманні позитивного іміджу організації та реалізації принципів соціальної відповідальності в діловому середовищі.

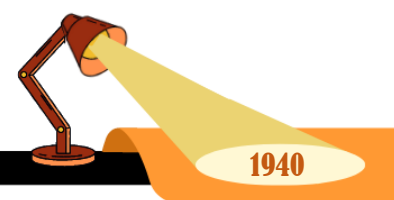
Окрему увагу приділено дослідженню сучасних характеристик професійної етики менеджера в умовах цифровізації управлінських процесів. Аргументовано, що розвиток цифрових технологій, поширення електронних комунікацій, використання аналітичних платформ, автоматизованих систем і цифрових інструментів прийняття рішень суттєво розширюють зміст професійної етики та вимагають її адаптації до нових умов управлінської діяльності. Визначено, що важливими ознаками сучасної професійної етики менеджера є інтегрованість у процес прийняття управлінських рішень, цифрова відповідальність, прозорість і обґрунтованість дій, етичність цифрових комунікацій, захист інформації та дотримання конфіденційності, гнучкість етичних норм, а також поєднання професійної доброчесності з інноваційністю. Наголошено, що в умовах цифрової трансформації менеджер повинен оцінювати не лише економічну ефективність управлінських рішень, а й їх соціальні, репутаційні та моральні наслідки для всіх учасників управлінського процесу.

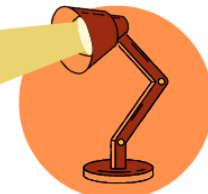
Запропоновано процес забезпечення професійної етики в діяльності менеджера, який охоплює взаємопов'язані етапи: виявлення етичних проблем і ризиків, визначення заінтересованих осіб, аналіз ситуації та обґрунтування рішень, розроблення і впровадження етичних стандартів, їх практичну реалізацію, а також моніторинг, контроль і коригування. Обґрунтовано, що реалізація такого процесу дає змогу забезпечити системність етичного регулювання в межах підприємства, своєчасно реагувати на порушення етичних норм, мінімізувати бізнес-ризик та підвищувати якість управлінської взаємодії як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі.

Ключові слова: професійна етика менеджера; менеджмент; етичні принципи; управлінські рішення; цифровізація управління; корпоративна культура; ділова репутація; соціальна відповідальність.

Yuryk Nataliia Evgenivna Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor of management and administration department, Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, <https://orcid.org/0000-0002-1672-3049>

Rudakevych Maria Ivanivna Doctor of Public Administration, Professor of the Department of Management and Administration, Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, <https://orcid.org/0000-0002-6690-0234>





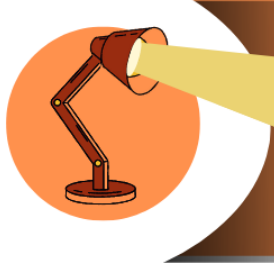
THE ESSENCE AND NECESSITY OF PROFESSIONAL ETHICS OF A MANAGER IN THE CONDITIONS OF MODERN MANAGEMENT DEVELOPMENT

Abstract. The article presents a comprehensive study of the essence and necessity of professional ethics of a manager in the conditions of modern management development. It is substantiated that in modern management professional ethics acquires not a secondary, but a system-forming significance, since it determines the moral guidelines of managerial activity, forms standards of professional behavior of a manager and influences the nature of his interaction with employees, partners, clients and other interested parties. It is proved that professional ethics of a manager is not only a set of moral norms, rules and requirements for behavior, but also an important tool for regulating intra-organizational and external communications of an enterprise, which ensures the coordination of managerial decisions with the principles of honesty, responsibility, justice, integrity and social responsibility.

It is determined that the content of the professional ethics of a manager consists in the formation of a holistic system of values, principles and standards of professional behavior that ensure the moral justification of managerial actions, maintain trust in the team, strengthen corporate culture and improve the business reputation of the enterprise. The key principles of the professional ethics of a manager are summarized, among which the leading place belongs to honesty, responsibility, justice, respect for the individual, professional competence, confidentiality, transparency, integrity and social responsibility. It is established that these principles form the moral basis of managerial activities and contribute to ensuring the stability, effectiveness and social orientation of the functioning of the organization. The article also describes the ethical norms that regulate both intra-organizational and externally oriented relations of the enterprise. It is proven that the internal dimension of a manager's professional ethics is associated with the formation of a positive moral and psychological climate in the team, the development of ethical communications, adherence to corporate values, the prevention of discrimination, conflicts of interest and other manifestations of unethical behavior. The external dimension of professional ethics is manifested in compliance with the norms of business etiquette, ensuring openness and transparency in interaction with partners, clients and other stakeholders, maintaining a positive image of the organization and implementing the principles of social responsibility in the business environment.

Special attention is paid to the study of modern characteristics of a manager's professional ethics in the conditions of digitalization of management processes. It is argued that the development of digital technologies, the spread of electronic communications, the use of analytical platforms, automated systems and digital decision-making tools significantly expand the content of professional ethics and





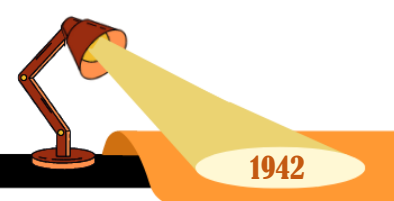
require its adaptation to new conditions of management activity. It is determined that important features of modern professional ethics of a manager are integration into the process of making managerial decisions, digital responsibility, transparency and justification of actions, ethics of digital communications, information protection and confidentiality, flexibility of ethical norms, as well as a combination of professional integrity with innovation. It is emphasized that in the conditions of digital transformation, a manager must evaluate not only the economic efficiency of managerial decisions, but also their social, reputational and moral consequences for all participants in the managerial process.

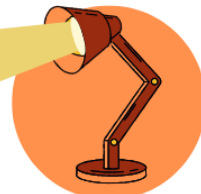
A process of ensuring professional ethics in the activities of a manager is proposed, which includes interrelated stages: identification of ethical problems and risks, identification of interested parties, analysis of the situation and justification of decisions, development and implementation of ethical standards, their practical implementation, as well as monitoring, control and adjustment. It is substantiated that the implementation of such a process makes it possible to ensure the systematicity of ethical regulation within the enterprise, to respond in a timely manner to violations of ethical norms, to minimize business risks and to improve the quality of managerial interaction both internally and externally.

Keywords: professional ethics of the manager; management; ethical principles; managerial decisions; digitalization of management; corporate culture; business reputation; social responsibility.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку управління суттєво зростає значення не лише професійної компетентності менеджера, але й його здатності діяти відповідно до етичних норм, принципів ділової поведінки та соціальної відповідальності. Динамічність ринкового середовища, ускладнення внутрішньоорганізаційних зв'язків, підвищення ролі комунікації у процесі прийняття управлінських рішень, а також зростання суспільних очікувань щодо прозорості та доброчесності управлінської діяльності зумовлюють необхідність поглибленого осмислення професійної етики менеджера як важливої складової сучасного менеджменту. У таких умовах етичний аспект управління набуває системного характеру, оскільки безпосередньо впливає на якість управлінської взаємодії, рівень довіри в колективі, формування позитивного іміджу організації та ефективність досягнення її стратегічних цілей.

Професійна етика менеджера охоплює сукупність моральних норм, цінностей, правил і стандартів поведінки, які визначають характер його взаємодії з підлеглими, колегами, партнерами та іншими суб'єктами управлінського процесу. Її зміст виявляється у здатності поєднувати економічну доцільність із моральною відповідальністю, забезпечувати справедливість у прийнятті рішень, дотримуватися принципів чесності, відкритості, толерантності та професійної доброчесності. Саме тому професійна етика менеджера доцільно розглядати не





лише як сукупність формалізованих вимог до управлінської поведінки, а і як важливий механізм регулювання міжособистісних і організаційних відносин.

В умовах сучасного розвитку управління, яке характеризується цифровізацією бізнес-процесів, посиленням конкуренції, трансформацією моделей лідерства та зростанням значення людського капіталу, професійна етика менеджера стає вагомим чинником забезпечення стійкості організації та її адаптивності до змін. Етичні засади управлінської діяльності сприяють гармонізації інтересів учасників організаційної взаємодії, зниженню конфліктності, підвищенню рівня корпоративної культури та формуванню відповідального ставлення до виконання професійних обов'язків.

У зв'язку з цим дослідження сутності та необхідності професійної етики менеджера виступає достатньо важливим напрямом розвитку теорії та практики сучасного менеджменту.

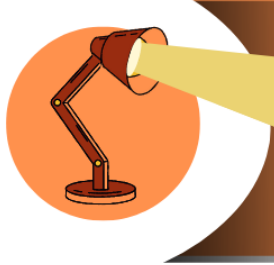
Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання професійної етики менеджера, етики бізнесу та моральних засад управлінської діяльності дедалі активніше досліджуються у вітчизняній науковій літературі, що зумовлено ускладненням управлінських процесів, зростанням ролі соціальної відповідальності та підвищенням вимог до якості управлінських рішень. Значний внесок у розвиток цього напрямку здійснили сучасні українські науковці, які розглядають професійну етику як важливу складову ефективного менеджменту, корпоративної культури та ділової взаємодії.

Зокрема, у праці Л.В. Стрижеус [1] професійна етика менеджера розглядається у контексті вдосконалення управління організацією, що дозволяє акцентувати увагу на її значенні для підвищення результативності управлінської діяльності. Наукові пошуки Т.П. Остапчук, С.Ю. Бірюченко та К.Є. Орлової [2] присвячені професійній етиці в HR-менеджменті, що розширює уявлення про практичні аспекти етичного регулювання у сфері управління персоналом, формування кадрових відносин і підтримання належного морально-психологічного клімату в колективі.

У роботі І.В. Бойчук [6] увагу зосереджено на ролі професійної етики в сучасній бізнес-практиці, що дає змогу розглядати етичні норми як важливий чинник забезпечення належної поведінки суб'єктів господарювання у діловому середовищі. У свою чергу, В. Липчанський, І. Царенко та Н. Пітел [7] досліджують етику бізнесу як різновид професійної етики в контексті соціальної відповідальності підприємців та управлінських кадрів, акцентуючи увагу на взаємозв'язку етичних засад із відповідальним веденням господарської діяльності.

Теоретичне підґрунтя аналізу сутності етики бізнесу представлено у праці К.Є. Орлової та С.Ю. Бірюченко [8], де етика бізнесу визначається як самостійний об'єкт наукового дослідження, що створює основу для подальшого поглиблення теоретичних підходів до розуміння професійної етики менеджера.





Окремої уваги заслуговує дослідження Р.С. Кацавця [9], у якому висвітлено сутність моралі та етики у менеджменті та праві, що дає можливість розглядати професійну етику не лише як прикладний інструмент регулювання поведінки, а і як важливу категорію міждисциплінарного характеру.

Отже, наявні наукові праці формують вагоме теоретичне та прикладне підґрунтя для дослідження професійної етики менеджера. Водночас подальшого опрацювання потребують питання уточнення сутності професійної етики менеджера в умовах сучасного розвитку управління, її адаптації до нових викликів ділового середовища, а також впливу цифровізації управлінських процесів на трансформацію етичних норм, принципів і стандартів професійної поведінки.

Метою статті є поглиблення теоретичних засад дослідження професійної етики менеджера шляхом розкриття її сутності, змістових характеристик і визначення необхідності в умовах сучасного розвитку управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній теорії та практиці менеджменту професійна етика посідає важливе місце, оскільки визначає моральні засади управлінської діяльності, характер професійної поведінки менеджера та особливості його взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем організації. Її значення зумовлене необхідністю поєднання ефективності управлінських рішень із принципами відповідальності, доброчесності, справедливості та дотримання професійних норм.

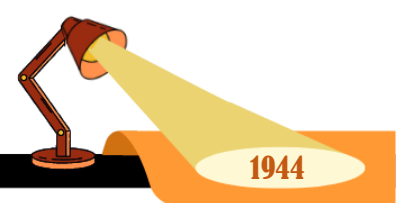
Сучасний менеджмент найчастіше пов'язують із бізнесом, тому вважають, що мірою його результативності є прибуток підприємства. Мірою ефективності менеджменту має стати не тільки оптимальність реалізованих ресурсів, а й дотримання суспільно значимих цінностей, що сприяє досягненню максимально очікуваних результатів. Саме з цим пов'язана необхідність етичного менеджменту, тобто менеджменту, в основі якого знаходиться етичні засади – норми та правила взаємовідносин не тільки керівників і підлеглим, керівників різних рівнів, але й відносин із споживачами, партнерами та конкурентами [3, с. 22].

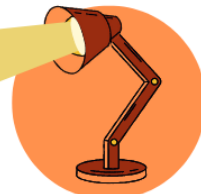
Гуманізувати взаємовідносини на усіх рівнях, реалізувати етичні принципи та норми у професійній діяльності неможливо без достатнього рівня розвитку духовності кожної людини – члена суспільства та трудового колективу. В силу соціальної природи менеджменту етична компетентність менеджера повинна стати нормою [4, с.130].

Штома Л.Н. під професійною етикою розуміє кодекси поведінки, які забезпечують моральний характер тих взаємин між людьми, які впливають з їх професійної діяльності [5, с.73].

Бойчук І.В. вважає, що професійна етика відображає рівень соціалізації особи, тоді як її професійність чітко засвідчує повагу до суспільства [6, с.133].

Ряд вчених [7-8] зауважує, що професійна етика вимагає поваги думок інших людей, і тому перед прийняттям рішення він має обмінятися ідеями й скористатися знаннями та досвідом колег.





Отже, професійна етика охоплює всі комунікаційні взаємозв'язки підприємства, справляючи безпосередній вплив на його ділову репутацію, можливості розвитку партнерських відносин і конкурентні позиції суб'єкта господарювання на ринку. Її сутність доцільно трактувати як цілісну систему цінностей, норм і правил поведінки, які регулюють взаємовідносини у внутрішньому середовищі підприємства, а також визначають засади комунікації із зовнішніми стейкхолдерами.

Професійну етику менеджменту також доцільно характеризувати як сукупність етичних принципів, якими керуються менеджери, компанії та їхні працівники у процесі професійної діяльності й управлінської взаємодії. Основні принципи етики менеджера та їх характеристику наведено в таблиці 1.

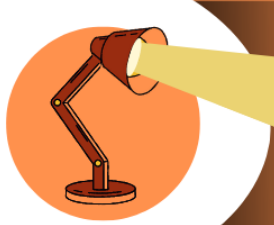
Таблиця 1

Ключові принципи професійної етики менеджера та їх характеристика

Принцип	Характеристика
Чесність	Передбачає правдивість у професійній діяльності, недопущення обману, маніпуляцій, приховування важливої інформації та викривлення результатів управлінських рішень.
Відповідальність	Полягає у готовності менеджера приймати наслідки власних рішень і дій, відповідати за результати роботи підлеглих, дотримання зобов'язань і досягнення поставлених цілей.
Справедливість	Виявляється в неупередженому ставленні до працівників, об'єктивному розподілі обов'язків, винагород, санкцій і можливостей професійного розвитку.
Повага до особистості	Означає визнання гідності кожного працівника, дотримання норм ділового спілкування, толерантне ставлення, недопущення дискримінації, тиску та приниження.
Професійна компетентність	Передбачає наявність необхідних знань, навичок і вмінь для здійснення управлінської діяльності, а також постійне професійне вдосконалення менеджера.
Конфіденційність	Полягає у збереженні службової, комерційної та особистої інформації, недопущенні її розголошення без законних чи професійно обґрунтованих підстав.
Лояльність	Характеризує відданість цілям, цінностям та інтересам організації за умови, що вони не суперечать нормам моралі, законодавству та професійній доброчесності.
Прозорість	Передбачає відкритість управлінських рішень, зрозумілість мотивів дій менеджера, доступність інформації для працівників у межах їхньої компетенції.
Доброчесність	Охоплює дотримання моральних і правових норм, недопущення корупційних проявів, зловживання владою, конфлікту інтересів та інших неетичних практик.
Соціальна відповідальність	Відображає орієнтацію менеджера не лише на економічний результат, а й на врахування інтересів працівників, суспільства, партнерів і навколишнього середовища.

Джерело: складено автором



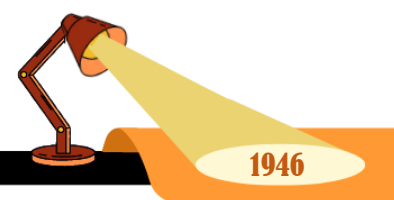


Отже, принципи етики менеджера формують моральну основу управлінської діяльності, визначають стандарти професійної поведінки керівника та забезпечують довіру, стабільність і результативність у функціонуванні організації.

Призначення професійної етики менеджменту орієнтоване на підвищення ефективності управлінської роботи через етичні норми (рис.1), які регулюють як внутрішні (професійна мораль, клімат в колективі), так і зовнішні (політика організації, діловий етикет) [9, с.291].

Етичні норми професійної етики менеджменту формують цілісну основу управлінської діяльності, оскільки охоплюють як внутрішньоорганізаційний, так і зовнішній вимір функціонування підприємства. Їх дотримання забезпечує узгодження управлінських рішень із моральними засадами, сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищує якість внутрішніх комунікацій і зміцнює корпоративну культуру.

Водночас зовнішньоорієнтовані етичні норми визначають характер взаємодії підприємства з партнерами, клієнтами та іншими стейкхолдерами, впливаючи на рівень довіри, ділову репутацію та стабільність партнерських відносин. Саме тому професійна етика менеджменту доцільно розглядати як важливий інструмент забезпечення не лише належної поведінки управлінського персоналу, а й довгострокової результативності діяльності підприємства.



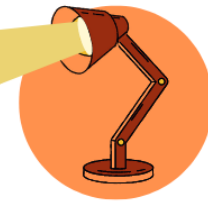


Рисунок 1. Етичні норми професійної етики менеджменту

Джерело: складено автором із урахуванням [9, с.291]

Загалом практична реалізація етичних норм знаходить вияв у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень, підтриманні позитивного морального клімату, дотриманні ділового етикету та забезпеченні довіри в системі внутрішніх і зовнішніх комунікацій. У сукупності це створює передумови для підвищення ефективності управлінської діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Професійна етика менеджменту в сучасних умовах уже не обмежується дотриманням традиційних моральних норм у межах міжособистісної взаємодії. Розвиток цифрових технологій, трансформація управлінських підходів, поширення електронних комунікацій та зростання ролі даних у прийнятті управлінських рішень зумовлюють необхідність переосмислення змісту професійної етики менеджера. У зв'язку з виокремлено сучасні характеристики професійної етики (рис.2), які відображають її адаптацію до нових умов функціонування підприємств і цифровізації управлінської діяльності.

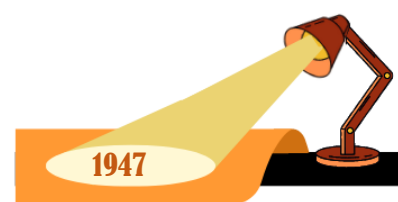
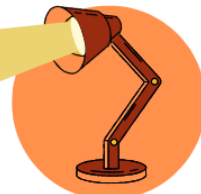




Рисунок 2. Сучасні характеристики професійної етики менеджера
Джерело: складено автором на основі [2, с.54]



Сучасні особливості професійної етики менеджера зумовлені трансформацією управлінської діяльності, поширенням цифрових технологій та підвищенням вимог до обґрунтованості управлінських рішень. У таких умовах професійна етика набуває інтегрованого характеру та розглядається як невід'ємна складова процесу управління, оскільки етичні принципи мають враховуватися на всіх етапах прийняття рішень. Це забезпечує узгодження економічної доцільності управлінських дій із соціальною відповідальністю та моральною обґрунтованістю.

Водночас важливою характеристикою сучасної професійної етики менеджера є цифрова відповідальність, яка виявляється у належному використанні цифрових інструментів, інформаційних систем, аналітичних платформ і засобів електронної комунікації. За таких умов менеджер повинен не лише оцінювати ефективність технологічних рішень, а й враховувати їх можливий вплив на працівників, партнерів і ширше коло заінтересованих сторін. Не менш значущою є прозорість і обґрунтованість управлінських дій, що передбачає відкритість логіки прийняття рішень, чіткість критеріїв оцінювання та доступність пояснення їх змісту.

Окремого значення набуває етичність цифрових комунікацій, яка пов'язана з дотриманням норм професійної поведінки у віртуальному середовищі, коректністю ділового спілкування, недопущенням маніпулятивного впливу та збереженням професійної поваги в електронній взаємодії.

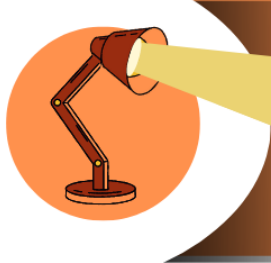
Поряд із цим однією з визначальних характеристик сучасної професійної етики є захист інформації та дотримання конфіденційності, що передбачає відповідальне ставлення до даних, забезпечення інформаційної безпеки та недопущення неетичного використання цифрових ресурсів.

Також сучасна професійна етика менеджера характеризується гнучкістю й адаптивністю, оскільки її норми повинні постійно оновлюватися відповідно до змін у технологіях, організації праці та управлінських практиках. Водночас важливою ознакою є поєднання професійної доброчесності з інноваційністю, за якого впровадження новітніх управлінських рішень і цифрових технологій має здійснюватися на засадах чесності, відповідальності, прозорості та поваги до прав усіх учасників управлінського процесу.

В контексті підвищення ефективності доцільно представити процес забезпечення етики в менеджменті у вигляді послідовної системи дій (рис. 3), яка передбачає ідентифікацію проблемних аспектів етичного характеру у внутрішньому середовищі підприємства, визначення кола заінтересованих осіб, залучених до їх розгляду, прийняття відповідних управлінських рішень щодо впровадження етичних стандартів, а також організацію постійного контролю за їх дотриманням.

Здійснимо детальну характеристику кожного із етапів процесу забезпечення професійної етики в діяльності менеджера.





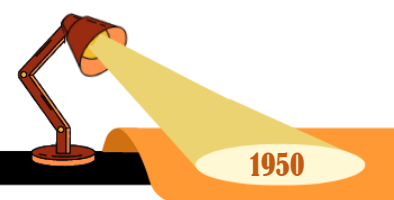
1. Виявлення етичних проблем і ризиків. На початковому етапі здійснюється ідентифікація проблемних питань етичного характеру, що виникають у діяльності підприємства. Це можуть бути випадки порушення норм ділової поведінки, конфлікти інтересів, неетичні способи комунікації, дискримінаційні практики, порушення конфіденційності, зловживання службовим становищем або недотримання корпоративних цінностей. Зміст цього етапу полягає у вчасному виявленні відхилень від етичних норм, які можуть негативно впливати на внутрішній клімат, репутацію підприємства та його взаємини із зовнішнім середовищем.

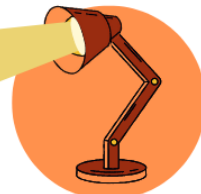


Рисунок 3. Процес забезпечення професійної етики в діяльності менеджера
Джерело: запропоновано автором

2. Визначення заінтересованих осіб та суб'єктів етичного регулювання. На цьому етапі окреслюється коло осіб, яких стосуються виявлені етичні проблеми або які можуть брати участь у їх розгляді та врегулюванні. До таких суб'єктів належать керівники різних рівнів, працівники, власники, служби управління персоналом, юридичний підрозділ, профспілкові представники, партнери, клієнти та інші стейкхолдери. Етап має важливе значення, оскільки дозволяє визначити відповідальних осіб, розподілити функції та сформувати організаційну основу для подальшого впровадження етичних стандартів.

3. Аналіз ситуації та обґрунтування етичних рішень. Після виявлення проблем і визначення заінтересованих осіб здійснюється поглиблений аналіз





причин виникнення етичних порушень, їх наслідків та можливих шляхів розв'язання. У межах цього етапу оцінюється відповідність наявної практики корпоративним цінностям, нормам професійної етики, внутрішнім регламентам і загальноприйнятим стандартам ділової поведінки. Результатом має стати обґрунтування доцільних управлінських рішень, спрямованих на усунення суперечностей та запобігання повторенню подібних ситуацій у майбутньому.

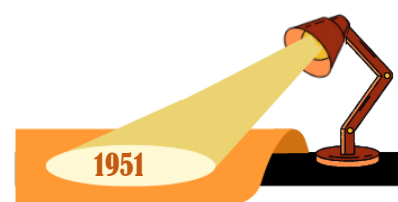
4. Розроблення та впровадження етичних стандартів. Цей етап передбачає формування конкретних норм, правил і процедур, які регламентують етичну поведінку в межах підприємства. Це може охоплювати розроблення кодексу етики, стандартів професійної поведінки, правил ділового спілкування, механізмів запобігання конфлікту інтересів, процедур реагування на порушення та внутрішніх комунікаційних інструментів. Важливо, щоб упровадження етичних стандартів не обмежувалося формальним затвердженням документів, а супроводжувалося роз'яснювальною роботою, навчанням персоналу та інтеграцією етичних вимог у практику управління.

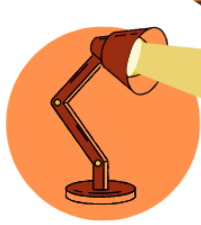
5. Реалізація етичних норм у внутрішньому та зовнішньому середовищі. На цьому етапі забезпечується практичне застосування впроваджених стандартів у щоденній діяльності підприємства. Йдеться про формування етичної поведінки керівників і працівників, дотримання принципів справедливості, відповідальності, відкритості та взаємної поваги у внутрішніх відносинах, а також належного рівня ділового етикету, доброчесності та соціальної відповідальності у взаємодії з клієнтами, партнерами та іншими зовнішніми стейкхолдерами. Саме на цьому етапі етичні норми перетворюються на реальний інструмент регулювання управлінських і комунікаційних процесів.

6. Моніторинг, контроль і коригування етичної системи. Завершальний етап пов'язаний із постійним спостереженням за дотриманням установлених етичних стандартів, оцінюванням ефективності їх функціонування та внесенням необхідних змін відповідно до нових умов діяльності підприємства. Моніторинг може здійснюватися через опитування персоналу, аналіз конфліктних ситуацій, оцінку корпоративного клімату, розгляд звернень працівників або результатів внутрішнього аудиту. Значення цього етапу полягає в тому, що він забезпечує безперервність процесу етичного регулювання, його адаптивність і здатність своєчасно реагувати на нові виклики.

В узагальненні, реалізація представленого процесу створює передумови для формування етичних відносин як у системі внутрішньоорганізаційної взаємодії, так і у комунікації із зовнішніми стейкхолдерами, який сприяє мінімізації бізнес-ризиків і підвищенню ефективності управлінської діяльності.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що професійна етика менеджера в умовах сучасного розвитку управління виступає не лише сукупністю моральних норм і правил поведінки, а й важливим інструмен-





том регулювання внутрішньоорганізаційних і зовнішніх комунікацій підприємства. Її сутність полягає у формуванні цілісної системи цінностей, принципів і стандартів професійної поведінки, які забезпечують узгодження управлінських рішень із вимогами чесності, відповідальності, справедливості, добросовісності та соціальної відповідальності.

Обґрунтовано, що дотримання професійної етики сприяє зміцненню корпоративної культури, підвищенню якості управлінської взаємодії, формуванню позитивного морально-психологічного клімату та посиленню ділової репутації суб'єкта господарювання.

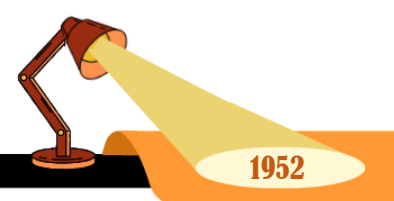
Доведено, що в сучасних умовах професійна етика менеджера набуває нових змістових характеристик під впливом цифровізації управлінських процесів, поширення електронних комунікацій і зростання ролі даних у прийнятті рішень. У зв'язку з цим її важливими ознаками є інтегрованість у процес прийняття управлінських рішень, цифрова відповідальність, прозорість і обґрунтованість дій, етичність цифрових комунікацій, захист інформації, гнучкість етичних норм та поєднання професійної добросовісності з інноваційністю.

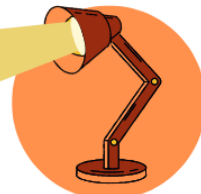
Встановлено, що реалізація етичних засад у діяльності менеджера повинна здійснюватися на основі послідовного процесу, який охоплює виявлення етичних проблем, визначення заінтересованих осіб, аналіз ситуації, розроблення та впровадження етичних стандартів, їх практичну реалізацію, а також моніторинг і коригування. Саме така логіка забезпечує мінімізацію бізнес-ризиків, підвищення ефективності управлінської діяльності та адаптацію підприємства до сучасних викликів ділового середовища.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з розробленням методичних підходів до оцінювання рівня етичності управлінської діяльності, формуванням інструментарію моніторингу дотримання етичних стандартів у цифровому середовищі, а також із вивченням впливу професійної етики менеджера на результативність управлінських рішень, рівень довіри стейкхолдерів і конкурентоспроможність підприємства.

Література:

1. Стрижеус Л.В. Професійна етика менеджера у вдосконаленні управління організацією. *Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка"*. Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2024. С.383-390.
2. Остапчук Т.П., Бірюченко С.Ю., Орлова К.Є. Професійна етика в HR-менеджменті. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №2 (103). С. 51-57.
3. Мартиненко М.М. *Основи менеджменту*. Київ: Каравела, 2005. 496 с.
4. Дудкевич Н. С., Єщенко М. Г. Етична компетентність менеджерів та її значення у професійній діяльності. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2018. №3. С. 129-137.
5. Штома Л.Н. Роль етики у професійній діяльності фахівця. *Науковий вісник Миколаївського державного ун-ту ім. В.О. Сухомлинського. Серія : Педагогічні науки*. 2012. № 1 (36). С. 72–74





6. Бойчук І.В. Роль професійної етики в сучасній бізнес-практиці. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції; відповід. за вип. проф. Б.Б. Семак. Львів: Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2021. С. 132–134*

7. Липчанський В., Царенко І., Пітел Н. Етика бізнесу як різновид професійної етики в контексті соціальної відповідальності підприємців та управлінських кадрів. *Підприємництво та інновації. 2020. № 15. С. 52–58*

8. Орлова К.Є., Бірюченко С.Ю. Етика бізнесу як об'єкт наукового дослідження. *Економіка, управління та адміністрування. 2022. № 1 (99). С. 76–82*

9. Кацавець Р.С. Сутність моралі та етики у менеджменті та праві. *Актуальні проблеми економіки. 2024. №9(279). С.290-293.*

References:

1. Stryzheus, L. V. (2024) Profesiina etyka menedzhera u vdoskonalenni upravlinnia orhanizatsiieiu. [Professional ethics of a manager in improving organization management]. *Ekonomichni nauky: zbirnyk naukovykh prats Lutskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Serii «Rehionalna ekonomika», 21(83), pp. 383–390. (in Ukrainian)*

2. Ostapchuk, T. P., Biriuchenko, S. Yu., Orlova, K. Ye. (2023) Profesiina etyka v HR-menedzhmenti. [Professional ethics in HR management]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, 2(103), pp. 51–57. (in Ukrainian)*

3. Martynenko, M. M. (2005) *Osnovy menedzhmentu. [Fundamentals of management]. Kyiv: Karavela, 496 p. (in Ukrainian)*

4. Dudkevych, N. S., Yeshchenko, M. H. (2018) Etychna kompetentnist menedzheriv ta yii znachennia u profesiinii diialnosti. [Ethical competence of managers and its significance in professional activity]. *Zbirnyk naukovykh prats DonNABA, 3, pp. 129–137. (in Ukrainian)*

5. Shtoma, L. N. (2012) Rol etyky u profesiinii diialnosti fakhivtsia. [The role of ethics in the professional activity of a specialist]. *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho derzhavnoho universytetu im. V. O. Sukhomlynskoho. Serii: Pedagogichni nauky, 1(36), pp. 72–74. (in Ukrainian)*

6. Boichuk, I. V. (2021) Rol profesiinoi etyky v suchasni biznes-praktytsi. [The role of professional ethics in modern business practice]. *Suchasni napriamy rozvytku ekonomiky, pidpriemnytstva, tekhnolohii ta yikh pravovoho zabezpechennia. Materialy Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii; vidp. za vyp. prof. B. B. Semak. Lviv: Vyd-vo Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, pp. 132–134. (in Ukrainian)*

7. Lypchanskyi, V., Tsarenko, I., Pitel, N. (2020) Etyka biznesu yak riznovyd profesiinoi etyky v konteksti sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemtsiv ta upravlinskykh kadriv. [Business ethics as a type of professional ethics in the context of social responsibility of entrepreneurs and managerial staff]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii, 15, pp. 52–58. (in Ukrainian)*

8. Orlova, K. Ye., Biriuchenko, S. Yu. (2022) Etyka biznesu yak ob'iekt naukovoho doslidzhennia. [Business ethics as an object of scientific research]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, 1(99), pp. 76–82. (in Ukrainian)*

9. Katsavets, R. S. (2024) Sutnist morali ta etyky u menedzhmenti ta pravi. [The essence of morality and ethics in management and law]. *Aktualni problemy ekonomiky, 9(279), pp. 290–293. (in Ukrainian)*

Дата першого надходження статті до видання: 07.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.04.2026

