

**Чирва Г. М.**

*кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та соціально-поведінкових наук,  
Інститут економіки та бізнес освіти  
Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини  
<https://orcid.org/0000-0003-3791-6111>*

**Ткачук С. П.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та соціально-поведінкових наук,  
Інститут економіки та бізнес освіти  
Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини  
<https://orcid.org/0000-0003-4547-7307>*

**Корнієнко Т. О.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом,  
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини  
<https://orcid.org/0000-0001-8020-0771>*

**Підлісний Є. В.**

*кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри економіки та соціально-поведінкових наук,  
Інститут економіки та бізнес освіти  
Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини  
<https://orcid.org/0000-0003-3127-2116>*

## **РОЛЬ КЕРІВНИКА В РОЗВИТКУ ЕТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ДОТРИМАННІ ЕТИЧНИХ НОРМ**

**JEL Classification: M2, D8**  
**SECTION “ECONOMICS”:** Економіка

**Анотація.** Стаття присвячена ролі керівників у розвитку етичної культури та дотриманні етичних норм в організаціях. Мета статті полягала в оцінці впливу керівника на розвиток етичної культури в організації та дотримання етичних норм, а також те, як керівники можуть бути прикладом для своїх співробітників і впливати на їхню етичну поведінку. Авторами зроблено аналіз стратегій, які керівники можуть використовувати для посилення усвідомлення етичних цінностей та норм серед персоналу. Додатково, описані механізми, які сприяють розвитку етичної культури в організації, створення етичного кодексу, проведення тренінгів з етики, створення системи мотивації на основі етичних принципів. Практична значущість статті полягає в тому, що надає рекомендації керівникам щодо розвитку етичної культури в організаціях. Авторами статі підкреслено важливість активної участі керівництва в формуванні етичних цінностей та норм, які сприяють створенню етичної робочої атмосфери і позитивному впливу на результативність організації. Зроблено висновок, що розвиток етичної культури в організації є важливим для забезпечення довгострокового успіху та стійкого розвитку. Він допомагає запобігати порушенням, зберігати репутацію та підтримувати довіру споживачів та стейкхолдерів.

**Ключові слова:** етична культура, вплив керівника, етичні норми, стратегії впливу, етичне лідерство.

**Annotation.** The article is devoted to the role of managers in developing an ethical culture and adherence to ethical norms in organizations. Ethical norms and values are key factors in the successful functioning of any company. Therefore, they depend on the decisions and actions of the management. Insufficient attention to the development of an ethical culture in an organization can have serious consequences, including violations, negative impact on reputation, and loss of trust of consumers and stakeholders. Thus, it is important to find out what role managers play in shaping ethical values, how they influence ethical compliance, and what strategies can be used to improve the ethical culture in an organization.

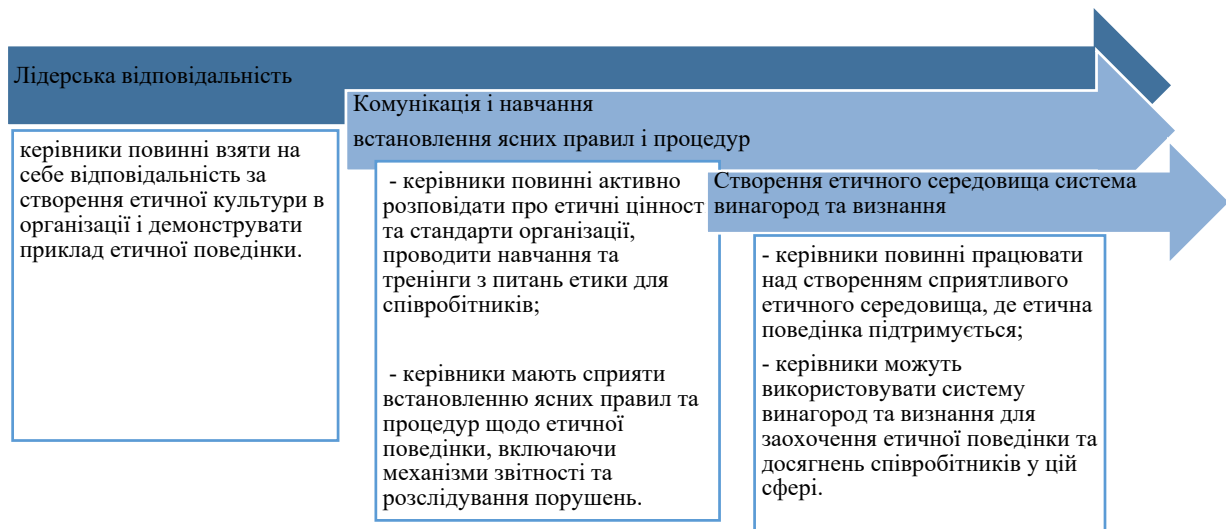
The purpose of the article is to assess the influence of a manager on the development of an ethical culture in an organization and compliance with ethical norms, as well as how managers can set an example for their employees and influence their ethical behavior. The authors analyze the strategies that managers can use to increase the awareness of ethical values and norms among their staff. In addition, the mechanisms that promote the development of an ethical culture in an organization, such as the creation of a code of ethics, ethics training, and the creation of a motivation system based on ethical principles, are described. The practical significance of the article lies in the fact that it provides recommendations to managers on the development of ethical culture in organizations. The authors of the article emphasize the importance of active participation of management in the formation of ethical values and norms that contribute to the creation of an ethical working atmosphere and a positive impact on the organization's performance. It is concluded that the development of an ethical culture in an organization is important for ensuring long-term success and sustainable development. It helps to prevent violations, preserve reputation and maintain the trust of consumers and stakeholders.

**Keywords:** ethical culture, manager's influence, ethical norms, influence strategy, ethical leadership.

## **Вступ**

Етичні норми та цінності є основою успішного функціонування організації, але їх дотримання залежить від рішень і дій керівництва. Етичність є ключовим фактором у встановленні довіри споживачів та стейкхолдерів до організації. Якщо споживачі та стейкхолдери відчувають, що організація не дотримується етичних принципів, вони можуть втратити довіру до неї. Це може призвести до зменшення лояльності клієнтів, зростання критики та недовіри, а також може вплинути на партнерські відносини та співпрацю з іншими організаціями. Якщо етичні стандарти не враховуються, це може стати причиною порушень правил і норм, які встановлені для певної галузі або організації. Наприклад, недотримання правил щодо безпеки праці може призвести до нещасних випадків або травмування співробітників. Порушення етичних принципів в сфері фінансів може спричинити фальсифікацію даних чи фінансового шахрайства. Такі порушення можуть мати серйозні юридичні, фінансові та репутаційні наслідки для організації. Також, коли організація порушує етичні принципи, це може негативно вплинути на її репутацію. Соціальні медіа та інші комунікаційні канали швидко поширюють інформацію про порушення, що може призвести до великого обсягу негативних коментарів та погіршення уявлення про організацію. Останнє може викликати зменшення попиту на продукти або послуги організації та втрати клієнтів. Відтак важливо з'ясувати, яку роль відіграють керівники у формуванні етичних цінностей, як вони впливають на дотримання етичних норм та які стратегії можуть бути використані для покращення етичної культури в організації. Роль керівників у формуванні етичних цінностей в організації є надзвичайно важливою. Вони встановлюють приклад і створюють етичний клімат в колективі. Керівники мають розуміти свою впливову роль та виявляти спроможність приймати етичні рішення. Їхні дії та рішення повинні відповідати етичним стандартам

та сприяти розвитку довіри та гарної репутації компанії. Для покращення етичної культури в організації можуть використовуватись такі стратегії: проведення навчання з етики для співробітників та керівного складу, встановлення чітких етичних правил і політик, впровадження системи етичного звітування та розгляду скарг.



**Рис. 1. Стратегії покращення етичної культури в організації**

Джерело: власна розробка авторів

Всі вищеописані стратегії спрямовані на створення етичної культури, яка впливає на дотримання етичних норм і сприяє розвитку довіри споживачів та стейкхолдерів до організації. Також, такі заходи можуть призвести до підвищення обізнаності та дотримання етичних стандартів в організації.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* В останні роки інтерес до етики в бізнес-середовищі значно зріс. Дослідники та фахівці з різних галузей активно досліджують проблематику етики та етичного поведінки в організаціях. Наприклад, Винославська і Коновець здійснили теоретичний аналіз етичного лідерства в діяльності організацій. Автори розглядають поняття етичного лідерства як систематичну поведінку лідера, спрямовану на імплементацію моральних вимог і норм поведінки у взаємовідносинах з послідовниками, працівниками, партнерами тощо [2]. Дослідженням впливу етичного лідерства на залученість працівників до роботи присвячена увага Ісрар Ахмад і Йонгцян Гао [1]. Авторами у статті використано багаторазове опитування на зразку працівників банківського сектору Пакистану. Це дослідження сприяє розумінню ролі психологічного розширення можливостей та орієнтації на дистанцію влади в контексті етичного лідерства та залучення працівників.

*Мета статті* полягає в оцінці впливу керівника на розвиток етичної культури в організації та дотримання етичних норм.

Завдання статті:

1. Визначити вплив керівників на розвиток етичної культури в організації.
2. Проаналізувати важливість дотримання етичних норм для успішного функціонування організації.
3. Запропонувати рекомендації для керівників щодо покращення їхньої ролі у формуванні етичної культури та дотриманні етичних норм.

### Результати

Вплив керівництва на розвиток етичної культури та дотримання етичних норм в організаціях важливий для успішного функціонування та стабільного розвитку компанії. Етичні норми та цінності

є ключовими чинниками, які визначають внутрішню динаміку організації, репутацію підприємства, а також взаємини зі споживачами та стейкхолдерами. Керівники відіграють важливу роль у формуванні етичних цінностей, встановленні етичного стандарту, впровадженні стратегій для підтримки етичної культури та мотивації співробітників.

Етичні лідери з моральним характером характеризуються високими моральними якостями та альтруїстичними мотивами, зокрема чесністю, порядністю та надійністю. Люди з моральним характером мають такі характеристики і заслуговують на довіру. Моральний менеджер, зі свого боку, володіє здатністю приймати рішення, які є справедливими та збалансованими, виражає очікування, відповідні ролям, і прагне щиро піклуватися про своїх підлеглих. Етичні лідери дотримуються етичних принципів як у своєму особистому, так і в професійному житті, і приймають рішення на основі цих принципів [1].

Оскільки дії лідерів мають значний вплив на поведінку та життя інших людей, їх часто оцінюють з позицій моральних норм. Багато послідовників очікують від лідера прикладу етичної поведінки та сприймають його як моральний ідеал [4]. Керівники можуть заохочувати працівників до етичної поведінки, демонструючи чесність, відкритість і підзвітність.

В сучасних умовах розвитку українських підприємств стає все більш важливим свідоме впровадження сучасних методів управління персоналом, які сприяють покращенню координації між співробітниками. Важливо враховувати, що організаційна культура та система роботи з персоналом взаємопов'язані, оскільки зміни в культурі організації потребують відповідних змін у підходах до управління персоналом, а методи роботи з персоналом, спрямовані на розвиток організаційної культури, залежать від неї і сприяють її подальшому вдосконаленню. Тому підвищення продуктивності праці досягається завдяки увазі персоналу та соціальній згуртованості для забезпечення кращих умов праці та виконання якісної роботи [7]. Створення системи мотивації на основі етичних принципів також є важливим аспектом розвитку етичної культури. Керівники можуть використовувати різні інструменти, такі як похвала та визнання, стимулюючі програми, премії, щоб винагороджувати та підтримувати етичну поведінку співробітників. Це допомагає встановити стандарти етичної поведінки та створює позитивну етичну робочу атмосферу.

Директори та менеджери організацій мають відкрито та рішуче відстоювати етичні норми поведінки і виступати як ініціатори відновлення етичних цінностей. Вони повинні проголошувати свою підтримку етичним цінностям під час виступів, внутрішньо-фірмових публікацій та директив. Однак особливу роль відіграють самі дії керівництва. Якщо керівництво жертвує етикою на користь миттєвих інтересів, то в організації швидко поширюються чутки про це. Подальші заяви про вірність етичним ідеалам стають марними. Отже, поведінка керівників встановлює тон для всієї організації.

Створення системи мотивації на основі етичних принципів також є важливим аспектом розвитку етичної культури. Керівники можуть використовувати різні інструменти, наприклад, похвалу та визнання, стимулюючі програми, премії, щоб винагороджувати та підтримувати етичну поведінку співробітників. Це допомагає встановити стандарти етичної поведінки та створює позитивну етичну робочу атмосферу. Механізми, що сприяють розвитку етичної культури в організації, мають бути систематичними та постійними. Керівники повинні регулярно оцінювати етичну культуру в організації, залучати співробітників до діалогу та залучення в процес прийняття рішень. Важливо створити атмосферу довіри та взаєморозуміння, в якій працівники почуватимуться в безпеці, обговорюючи етичні проблеми та ставлячи запитання.

Характеристики та якості керівників і підлеглих формуються під впливом соціального середовища, яке має значний вплив на їхню спільну діяльність, спілкування та взаємовідносини. Цей вплив може бути як позитивним, так і негативним. У першому випадку особистість керівника може розвиватися, зростати його цілеспрямованість, відповідальність і компетентність, тоді як у другому випадку неправильна або неетична поведінка може призвести до регресу, втрати довіри і навіть до негативних наслідків для організації. Тому важливо, щоб керівники та підлеглі усвідомлювали вплив

власних якостей на розвиток та ефективність своїх команд і прагнули розвивати свої особисті якості, заохочуючи позитивну та конструктивну взаємодію з іншими [2].

Професійна культура відображає професійну компетентність та бездоганну роботу менеджера на найвищому рівні. Вона включає в себе не тільки професійні знання та навички, а й загальну культуру особистості, світогляд, розуміння світу і своє бачення його, професійний і життєвий досвід, активну участь у громадському житті, особисті цілі та систему цінностей, моральні переконання. Керівник, який має високий рівень професійної культури, завжди прагне виконувати управлінські обов'язки на найвищому рівні. Це досягається завдяки глибокому знанню та майстерності у своїй професії, а також ясному спрямуванню на свідомо обрану управлінську діяльність [6]. Лідери, що займають керівні посади, відповідають за формування та забезпечення дотримання правил і норм корпоративної культури, оскільки вони відповідають за планування, організацію, керівництво та контроль. Важливо, щоб їхні дії були відповідними поняттям і цінностям корпоративної культури. Лідерами вони стають, демонструючи особистим прикладом і поведінкою своє ставлення до роботи і людей, а також дотримуючись основних принципів [8].

Етикетні норми базуються на дотриманні відстані між працівниками різних рангів, толерантному ставленні до інших думок, вмінні визнавати власні помилки, самокритиці, використанні аргументів у суперечках замість влади чи авторитету, тощо. Ділову етику треба розглядати в загальному етичному контексті, і лише за таких умов її застосування може бути продуктивним. Ділова етика сприяє ефективній взаємодії між керівниками та підлеглими, між працівниками, а також між працівниками організації та клієнтами [10]. Лідери команд мають значний вплив на своїх підлеглих та на всю організацію. Незалежно від того, скільки людей підтримує їх, всі лідери мають владу. Використання влади над іншими передбачає етичну відповідальність. Влада — це здатність особи або підрозділу в організації впливати на інших для досягнення своїх цілей. Чим більше влади має лідер, тим більше відповідальності він бере на себе. Тому лідери на всіх рівнях несуть відповідальність за створення етичної культури і мають бути прикладом для інших [5].

У сучасному бізнес-світі, крім широких знань у своїй сфері діяльності, важливо також мати навички співпраці з іншими та виявляти відмінні манери. Створення комфортної робочої атмосфери, де кожен почуває себе зручно, і має змогу зосередитися на роботі, і сприяє успіху. Без таких навичок роботу можна втратити. Діловий етикет перетворює соціальні норми на бізнес. Хороший і правильний діловий етикет додає впевненості, дає можливість працювати з людьми і виконувати роботу якісно та професійно. Навіть якщо працівник має високу кваліфікацію, недбале ставлення до колег і клієнтів може негативно вплинути на його кар'єру [9].

Менеджмент повинен створити і підтримувати умови, в яких працівники діють відповідно до загальноприйнятих норм суспільної моралі. Тому керівництво будь-якої організації зобов'язане контролювати моральне здоров'я свого колективу [3].

## **Висновки**

Роль керівництва в розвитку етичної культури та дотриманні етичних норм в організаціях виявляється критично важливою для підтримки успішного функціонування та стабільного розвитку компанії. Етичні лідери, які виявляють моральну особистість та альтруїстичну мотивацію, створюють позитивну етичну робочу атмосферу, встановлюють стандарти етичної поведінки та мотивують співробітників діяти відповідно до етичних норм. Керівники мають демонструвати чесність, відкритість та відповідальність, а також регулярно наголошувати на важливості етичної поведінки.

Отже, з'ясування ролі керівників у формуванні етичних цінностей важливо з кількох причин: щонайперше, керівники виступають в якості моделей поведінки для своїх співробітників. Їхні дії та рішення мають значний вплив на дотримання етичних норм у всій організації. Якщо керівники виявляють високий рівень етичності та дотримання цінностей, це стимулює інших працівників до наслідування їхнього прикладу. Наступне, керівники мають можливість впливати на формування

етичної культури в організації. Вони можуть встановлювати ясні етичні стандарти, описувати цінності та очікування щодо етичної поведінки, а також включати етичні аспекти в стратегію та прийняття рішень організації. І насамкінець, керівники, які активно підтримують та впроваджують етичні цінності, можуть стимулювати своїх співробітників до більш етичної поведінки. Це може бути досягнуто шляхом нагородження етичних досягнень, забезпечення навчання та розвитку з питань етики, а також створення сприятливої робочої атмосфери, яка підтримує етичне розуміння та вчинки.

*Напрямки подальших досліджень у цій галузі можуть включати:*

Дослідження впливу етичного лідерства на розвиток корпоративної культури та успіх компаній. Це включає аналіз взаємозв'язку між етичними цінностями керівництва, задоволеністю роботою та залученістю працівників. Вивчення ефективності різних мотиваційних механізмів, заснованих на етиці, для підтримки етичної поведінки працівників. Це може охоплювати аналіз різних видів заохочень та їхнього впливу на мотивацію і залучення працівників до етичної культури. Дослідження ролі комунікації та діалогу між керівництвом і співробітниками у формуванні етичної культури організації. Наприклад, аналіз ефективності комунікаційних стратегій та інструментів, що сприяють залученню співробітників до обговорення етичних питань та прийняття рішень. Дослідження впливу культурних різниць та контексту на розвиток етичної культури в організаціях. Наприклад, порівняння етичних стандартів та цінностей у різних країнах та культурах, а також аналіз впливу культурних чинників на сприйняття та дотримання етичних норм. Вивчення ролі технологій та інновацій у розвитку етичної культури. Наприклад, аналіз впливу цифрових інструментів на комунікацію, мотивацію та залучення співробітників до етичної поведінки.

Дослідження в цих напрямках допоможуть краще зрозуміти роль керівництва у формуванні етичної культури та розробити ефективні стратегії для підтримки етичних норм у сучасних організаціях.

#### Список використаних джерел

1. Ahmad I., Gao Y. Ethical leadership and work engagement. *Management Decision*. 2018. Vol. 56, no. 9. P. 1991–2005. URL: <https://doi.org/10.1108/md-02-2017-0107>
2. Блохіна І.О. *Морально-етична складова управлінської діяльності керівника ВНЗ*. Вісник НТУУ "КПІ": Філософія. Психологія. Педагогіка. 2009. Вип. 1. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/47230281.pdf> Брич В. Управлінська етика як складова ефективної ділової взаємодії / В. Брич, Корман М. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11(1). С. 47-50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2012\\_11%281%29\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11%281%29_12) Винославська О., Кононець М. Відмітні особливості етичного лідерства в діяльності організації. *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії*. 2021. Вип. 35. С. 16-23.
3. Етика лідерства. *Організація Об'єднаних Націй*. Відень, 2021. URL: [https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J\\_Integrity\\_and\\_Ethics\\_Module\\_4\\_final\\_UKR.pdf](https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J_Integrity_and_Ethics_Module_4_final_UKR.pdf)
4. Культура управління : монографія / В. П. Садковий [та ін.] ; Нац. ун-т цив. захисту України. Харків : НУЦЗУ, 2018. 218 с.
5. Сова А. В. Роль керівника в формуванні організаційної культури. *Ефективна економіка*. 2018. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4471>
6. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн.; за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ. «Лілея НВ». 2015. 296 с.
7. Сушик І.В. Етика бізнесу: навч. посіб. / І.В. Сушик, О.Г. Сушик, Я.М. Мартинюк, В.В. Вісин. Луцьк: РВВ Луцький НТУ, 2019. 268 с.
8. Харун, О.А., Рожок, Т.В. Етика ділових відносин керівників та підлеглих на вітчизняних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6 (11). URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11\\_2017/37.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/37.pdf)