

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГЕВА Тетяна Олександрівна

Етичні стандарти управління та їх вплив на результативність організації /
Ethical management standards and their impact on the effectiveness of the
organization

спеціальність 073 “Менеджмент”

освітня програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи МЕН - 41

Т.О. Гева

підпис

Наукова керівниця:

д.е.н., доцентка Кривокульська Н.М.

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу

допущено до захисту:

«___»_____ 2026 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

Р.Р. Августин

ТЕРНОПІЛЬ, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ІНСТИТУЦІЙНІ ОСНОВИ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ	10
2.1 Оцінка організаційно-методичного забезпечення формування та впровадження етичних стандартів управління в організації.....	10
2.2 Моніторинг впливу етичних стандартів управління на результативність діяльності організації.....	19
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	23
ВИСНОВКИ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	32

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах розвитку суспільства дослідження менеджменту з позиції етики, гуманності та людиноцентризму стає невід’ємним завданням кожної організації. В Україні відбуваються суттєві трансформації в економічній, соціальній та управлінській сферах, що сприяє поступовому оновленню застарілих підходів до управління. Зокрема, дедалі більшого значення набуває впровадження етичних стандартів, які спрямовані на забезпечення справедливості, прозорості, рівних можливостей для всіх працівників незалежно від їхніх індивідуальних характеристик.

Етичні стандарти управління є важливим чинником формування ефективної корпоративної культури, яка базується на взаємоповазі, довірі та відповідальності. Етичні норми організації уможливають підвищення рівня мотивації працівників, покращення внутрішньої взаємодії та забезпечення стабільного розвитку.

Важливим аспектом сучасного менеджменту є забезпечення рівних умов праці та недискримінаційного середовища. Етичне управління передбачає створення таких умов, за яких кожен працівник має можливість реалізувати свій потенціал незалежно від статі, віку, соціального статусу чи інших ознак. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності будь-якої організації та формуванню її позитивного іміджу.

Питання етики в управлінні активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у розвиток ідей соціальної відповідальності, етичного лідерства та корпоративної культури зробили представники сучасної управлінської думки, які розглядають людину як центральний елемент організації та основний ресурс її розвитку. **До таких представників належать: ...ПРІЗВИЩА ТА ІНІЦІАЛИ АВТОРІВ**

Таким чином, дослідження етичних стандартів управління та їх впливу на результативність організації є надзвичайно актуальним. Впровадження ефективних етичних підходів у діяльність підприємств сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності, покращенню управлінських процесів та

забезпеченню сталого розвитку в умовах сучасної економіки.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз етичних стандартів управління, визначення їх ролі та особливостей впливу на результативність діяльності організації, а також розробка заходів щодо їх удосконалення та ефективного впровадження в управлінську практику.

Для досягнення цієї мети вирішуються такі **завдання**:

- висвітлити сутність та значення етичних стандартів управління в сучасних організаціях;
- розкрити особливості формування та впровадження етичних норм у системі управління;
- охарактеризувати роль етичних стандартів у підвищенні результативності діяльності організації;
- проаналізувати стан дотримання етичних стандартів у досліджуваній організації;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи етичного управління та підвищення ефективності діяльності організації.

Об'єкт дослідження – етичні стандарти управління ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» та їх вплив на результативність роботи організації.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та прикладних аспектів етичних стандартів управління ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» та їх вплив на результативність роботи організації.

Методи дослідження. В процесі дослідження використовувались загальнонаукові і спеціальні методи пізнання: абстрагування, узагальнення, аналогій, порівняння, спостереження, математичної статистики, конкретизації, техніко-економічних розрахунків.

Практична значимість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення етичних стандартів управління ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» задля забезпечення їх позитивного впливу на результативність роботи організації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ІНСТИТУЦІЙНІ ОСНОВИ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

Питання гендерної рівності в сучасній системі управління організаціями слід розглядати як невід’ємну складову етичних стандартів управління, що безпосередньо впливають на результативність діяльності підприємства. У межах теоретико-інституційного підходу етичні стандарти управління трактуються як сукупність формальних і неформальних норм, правил та принципів, які регулюють поведінку учасників управлінського процесу та визначають якість прийняття управлінських рішень.

«З позиції сучасного менеджменту етичні стандарти передбачають забезпечення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від статі, віку чи інших індивідуальних характеристик» [12]. У центрі уваги знаходиться принцип професійної компетентності, відповідно до якого оцінювання персоналу повинно базуватися виключно на рівні знань, навичок та результатах праці, а не на соціально-демографічних ознаках.

«Етичні стандарти управління є важливою складовою сучасної системи корпоративного менеджменту, яка визначає норми поведінки керівників і працівників, принципи прийняття управлінських рішень та загальний рівень відповідальності організації перед суспільством» [9]. У сучасних умовах глобалізації, зростання конкуренції та підвищення вимог до соціальної відповідальності бізнесу етика управління набуває особливого значення, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації, її репутацію та довгострокову стійкість.

«У теоретичному аспекті етичні стандарти управління можна визначити як сукупність моральних принципів, правил і норм, що регулюють поведінку суб’єктів управлінського процесу в організації» [10]. Вони охоплюють такі ключові аспекти, як чесність, справедливість, відповідальність, прозорість, повага до прав людини, недискримінація та дотримання професійної етики.

Інституційний підхід до розуміння етичних стандартів управління передбачає їх розгляд як частини ширшої системи формальних і неформальних правил, що регулюють поведінку економічних суб'єктів. Формальні інститути включають закони, нормативно-правові акти, трудове законодавство, антикорупційні вимоги та стандарти корпоративного управління. Неформальні інститути охоплюють традиції, етичні норми, культурні особливості суспільства, а також усталені моделі поведінки в організаціях.

У цьому контексті важливу роль відіграють міжнародні стандарти корпоративного управління та етики, зокрема принципи Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Глобальний договір ООН, а також стандарти соціальної відповідальності бізнесу (CSR). Вони формують базові орієнтири для компаній щодо забезпечення прозорості управління, захисту прав працівників, недопущення дискримінації та забезпечення рівних можливостей.

Інституційне закріплення принципів етичного управління відбувається через систему нормативно-правових актів, міжнародних стандартів та внутрішніх корпоративних політик. До формальних інститутів належать Конституція України, Кодекс законів про працю, а також інші нормативні акти, що гарантують рівність прав і забороняють дискримінацію у сфері праці. Вони встановлюють обов'язок роботодавців забезпечувати рівні умови праці, рівну оплату за рівноцінну працю та рівні можливості професійного розвитку.

Неформальні інститути етичного управління включають корпоративну культуру, професійну етику, соціальні норми та усталені практики взаємодії в організації. Саме вони значною мірою визначають реальний рівень дотримання принципів рівності та недискримінації в повсякденній управлінській діяльності.

Важливим елементом етичних стандартів управління є формування справедливої кадрової політики. Вона передбачає рівний доступ до працевлаштування, прозорі процедури відбору персоналу, недопущення упередженого ставлення під час кар'єрного просування, а також забезпечення рівної оплати праці за однакові результати діяльності. Такі підходи сприяють

формуванню довіри між працівниками та керівництвом і підвищують рівень залученості персоналу.

Етичні стандарти управління також безпосередньо впливають на результативність організації. «По-перше, вони сприяють підвищенню ефективності використання людського капіталу, оскільки дозволяють залучати та утримувати кваліфікованих працівників незалежно від соціальних стереотипів. По-друге, вони знижують рівень конфліктності в колективі та підвищують якість внутрішніх комунікацій. По-третє, дотримання етичних принципів позитивно впливає на репутацію організації, що є важливим фактором її конкурентоспроможності» [10].

Окремо слід зазначити, що інституційне забезпечення етичних стандартів управління в Україні ґрунтується на принципах рівності та недискримінації, закріплених у Конституції України та трудовому законодавстві. Ці норми визначають правові гарантії рівності жінок і чоловіків у сфері праці, освіти та професійного розвитку, а також встановлюють заборону будь-яких форм дискримінації.

Таким чином, теоретико-інституційні основи етичних стандартів управління формують систему правил і принципів, які забезпечують справедливе функціонування організації. Їх дотримання сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, розвитку корпоративної культури, зміцненню довіри в колективі та, як наслідок, зростанню загальної результативності діяльності організації.

Важливим аспектом теоретико-інституційного підходу до етичних стандартів управління є їхній зв'язок із концепцією організаційної культури. «Організаційна культура формує систему цінностей, норм поведінки та моделей взаємодії, які визначають повсякденну діяльність працівників і керівництва. У цьому контексті етичні стандарти виступають регулятором внутрішніх процесів організації, забезпечуючи узгодженість дій персоналу та підвищення якості управлінських рішень» [13].

Сильна організаційна культура, що базується на принципах етики, прозорості та рівності, сприяє формуванню довіри між усіма учасниками управлінського процесу. Довіра, у свою чергу, є ключовим нематеріальним ресурсом, який впливає на швидкість прийняття рішень, рівень конфліктності в колективі та загальну ефективність роботи організації. За таких умов працівники демонструють вищий рівень залученості, ініціативності та відповідальності.

Окрему роль у забезпеченні етичних стандартів управління відіграє система корпоративного врядування. Вона визначає механізми розподілу повноважень, контролю та відповідальності між різними рівнями управління. Ефективне корпоративне врядування передбачає прозорість прийняття рішень, підзвітність керівництва та захист прав усіх зацікавлених сторін. У таких умовах етичні норми стають не лише моральною категорією, а й інструментом забезпечення стабільності організації.

Інституційне середовище також значною мірою впливає на формування етичних стандартів управління. Державна політика у сфері праці, антидискримінаційне законодавство, міжнародні угоди та стандарти корпоративної соціальної відповідальності створюють нормативну основу, яка визначає мінімальні вимоги до поведінки організацій. Водночас реальний рівень дотримання цих стандартів залежить від внутрішньої політики підприємства та рівня розвитку його управлінської культури.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває концепція сталого розвитку, яка інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності організацій. У межах цієї концепції етичні стандарти управління виконують функцію забезпечення балансу між прибутковістю підприємства та його соціальною відповідальністю. Зокрема, це стосується дотримання прав працівників, забезпечення рівних можливостей та створення безпечних умов праці.

Важливим елементом етичного управління є також управління людськими ресурсами. Сучасні підходи до HR-менеджменту передбачають орієнтацію на людину як ключовий ресурс організації. Це означає, що процеси підбору,

оцінювання, мотивації та розвитку персоналу повинні здійснюватися на основі принципів об'єктивності, справедливості та недискримінації. Етичний HR-менеджмент сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця та підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку праці.

З точки зору впливу на результативність організації, етичні стандарти управління забезпечують низку важливих ефектів. Перш за все, вони сприяють зниженню трансакційних витрат, пов'язаних із конфліктами, плинністю кадрів та порушенням трудової дисципліни. По-друге, вони підвищують рівень інноваційності організації, оскільки працівники в умовах етичного середовища більш схильні до генерування нових ідей та впровадження змін. По-третє, вони забезпечують довгострокову стабільність розвитку підприємства.

Крім того, етичні стандарти управління позитивно впливають на взаємодію організації із зовнішнім середовищем. Компанії, які дотримуються принципів етики, мають вищий рівень довіри з боку клієнтів, партнерів та інвесторів. Це дозволяє їм ефективніше залучати ресурси, розширювати ринки збуту та зміцнювати свої позиції в конкурентному середовищі.

Слід також враховувати вплив цифровізації на трансформацію етичних стандартів управління. Використання цифрових технологій, автоматизованих систем управління та штучного інтелекту створює нові етичні виклики, пов'язані із захистом персональних даних, прозорістю алгоритмів прийняття рішень та недопущенням цифрової дискримінації [9]. У зв'язку з цим організації змушені адаптувати свої етичні стандарти до нових умов функціонування.

Таким чином, етичні стандарти управління є багатовимірною категорією, яка поєднує в собі інституційні, організаційні та соціальні аспекти. Вони формуються під впливом зовнішнього нормативного середовища та внутрішньої культури організації і безпосередньо визначають рівень її ефективності. Їх впровадження сприяє підвищенню якості управлінських процесів, розвитку людського капіталу та забезпеченню довгострокової результативності організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Оцінка організаційно-методичного забезпечення формування та впровадження етичних стандартів управління в організації

Досліджуваним підприємством є ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект».

Це підприємство є лідером в Україні з виробництва газового обладнання.

«Характерними рисами підприємства є:

- високий професіоналізм його кадрів на всіх рівнях управління і виробництва;
- командний підхід до вирішення управлінських і виробничих завдань;
- цілеспрямований пошук у виробництві продукції з мінімальними затратами з метою підвищення її якості і надійності в роботі;
- навчання кадрів, його професійний ріст» [8].

Специфіка діяльності підприємства обумовлює необхідність поєднання:

- чітко побудованої організаційної структури;
- високого рівня виробничої дисципліни;
- дотримання етичних стандартів та норм;
- технічної та екологічної відповідальності;
- системної діяльності щодо управління ризиками.

Організаційна структура ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» наведена на рис. 2.1.

Організаційно-методичне забезпечення формування та впровадження етичних стандартів управління на підприємстві є важливою складовою системи управління персоналом, що визначає рівень дотримання етичних норм, прозорості управлінських процесів та соціальної відповідальності організації. Для досліджуваного підприємства – ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» – таке забезпечення виступає інструментом регулювання

взаємовідносин між працівниками та керівництвом, а також основою формування корпоративної культури.

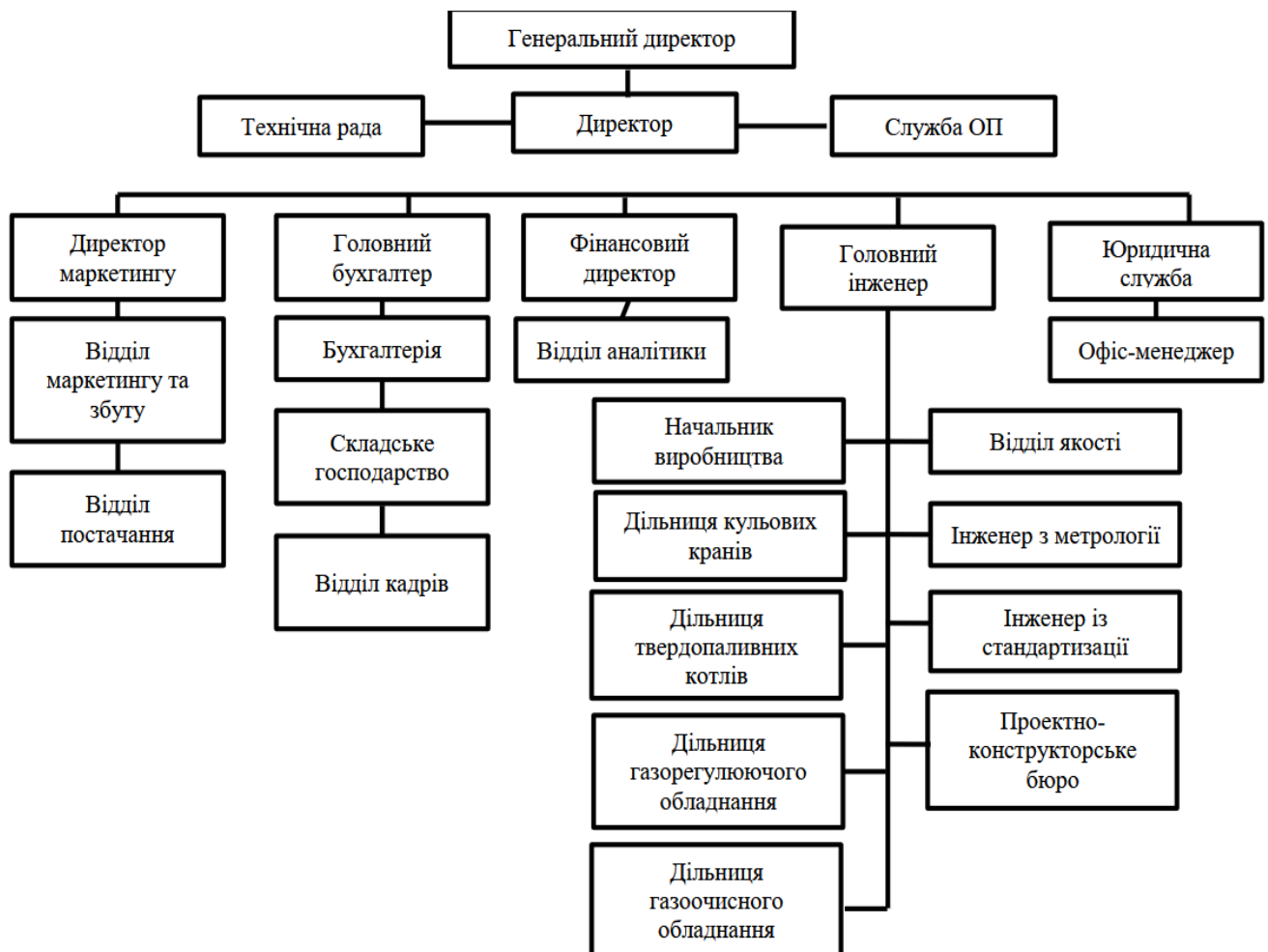


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

Примітка. Сформовано автором за інформацією досліджуваного підприємства

Динаміку чисельності працівників підприємства ілюструє рис. 2.2.

У сучасних умовах діяльності підприємства етичні стандарти управління інтегруються в управлінські процеси, зокрема кадрову політику, систему мотивації, оцінювання персоналу та внутрішні комунікації. Організаційно-методичне забезпечення в даному контексті включає сукупність внутрішніх нормативних документів, положень, інструкцій та процедур, що регламентують поведінку працівників відповідно до принципів рівності, недискримінації, професійної етики та відповідальності.

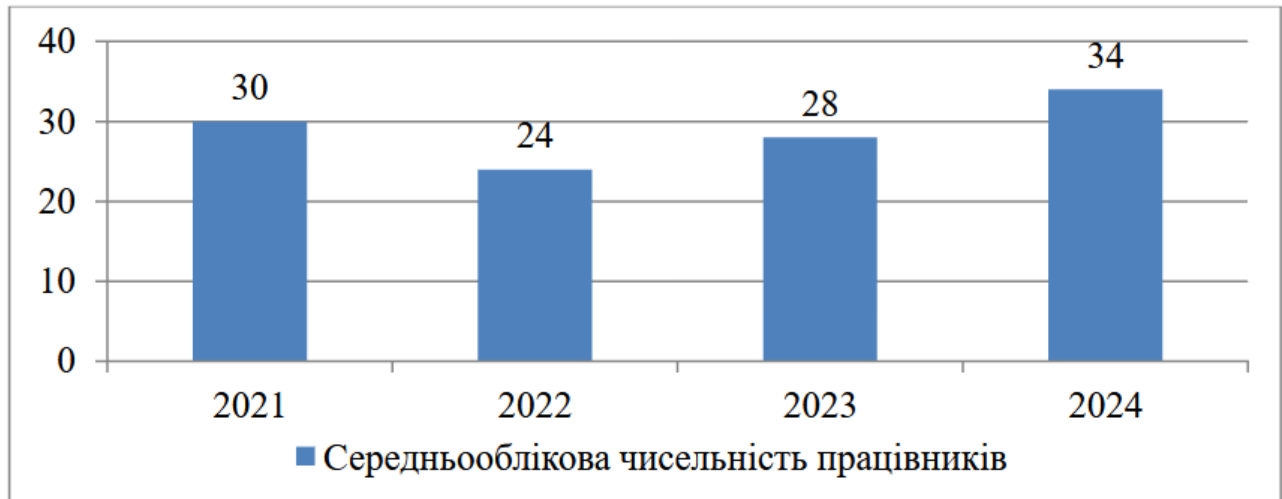


Рис. 2.2. Динаміка чисельності працівників ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

Примітка. Сформовано автором за інформацією досліджуваного підприємства

Крім того, оскільки досліджуване підприємство працює у сфері газового обладнання, то воно несе підвищену етичну відповідальність перед: працівниками; споживачами; своїми партнерами; територіальною громадою; державою, загалом.

Етичний вимір діяльності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» пов'язаний із забезпеченням:

- безпечності продукції;
- добросовісності виробництва;
- дотримання технічних стандартів і норм;
- прозорості ділових відносин;
- відповідальності за можливі техногенні ризики.

У даному випадку етичність діяльності прямо корелює з рівнем технічної надійності продукції та професійної відповідальності персоналу.

Так, у контексті організаційно-методичного забезпечення формування та впровадження етичних стандартів управління в організації слід зазначити, що для забезпечення результативності управлінської діяльності на підприємстві сформовано спеціалізовані функціональні підрозділи, які виконують різні

функції. Їх ключовим завданням є надання лінійним керівникам фахової підтримки у процесі прийняття управлінських рішень, підготовка методичних рекомендацій, здійснення аналітичного супроводу та контроль за дотриманням установлених управлінських стандартів.

У межах виробничого напрямку функціонують структурні підрозділи, відповідальні за планування виробництва, контроль якості продукції, технічне обслуговування обладнання та інженерно-технологічний супровід виробничих процесів. Це сприяє раціональному використанню ресурсного потенціалу підприємства та підтриманню належного рівня продуктивності.

У системі збутової діяльності виокремлено підрозділи, що забезпечують розвиток ринків збуту, взаємодію з клієнтами, просування продукції та організацію післяпродажного сервісу, що позитивно впливає на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Юридична служба підприємства відповідає за правове забезпечення його діяльності, захист інтересів компанії та працівників, попередження правових ризиків і порушень, контроль за дотриманням трудової дисципліни, а також правовий супровід взаємодії з контрагентами та регулювання виробничо-господарських процесів.

Головний інженер здійснює координацію діяльності інженерно-технічних служб підприємства, визначає напрями науково-технічного розвитку та забезпечує реалізацію заходів, спрямованих на модернізацію виробництва, удосконалення технологічних процесів і підвищення ефективності виробничої діяльності.

Відділ якості ТОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект» орієнтований на забезпечення відповідності продукції встановленим стандартам якості шляхом здійснення контролю на всіх стадіях виробничого процесу, аналізу сировини, матеріалів і готової продукції, а також виявлення та дослідження причин виникнення виробничих дефектів.

Важливе місце в організаційній структурі підприємства займає відділ кадрів, який забезпечує реалізацію кадрової політики, організацію роботи з

персоналом, формування професійного трудового колективу та підтримку ефективного кадрового забезпечення діяльності підприємства.

На рис. 2.3 представлено основні функції відділу кадрів ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект».



Рис. 2.3. Функціональне навантаження відділу кадрів ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

Примітка. Сформовано автором за інформацією досліджуваного підприємства

На підприємстві функціонує чітко структурована система посадових інструкцій, яка визначає функціональні обов'язки, права та межі відповідальності працівників. Такий підхід забезпечує раціональний розподіл управлінських і виробничих функцій, сприяє координації діяльності персоналу та підвищує ефективність організації управлінських процесів.

На ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» важливу роль відіграє наявність формалізованих документів, що закріплюють етичні стандарти. До таких документів належать: кодекс корпоративної етики, положення про внутрішній трудовий розпорядок, політика рівних можливостей та недопущення дискримінації. Їх наявність дозволяє систематизувати вимоги до поведінки працівників та забезпечити єдині підходи до управління персоналом.

Методичне забезпечення впровадження етичних стандартів на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» охоплює інструменти управління персоналом, що використовуються для реалізації етичної політики.

До них належать:

- процедури добору кадрів;
- оцінювання результатів праці;
- система професійного розвитку;
- механізми мотивації працівників.

Важливо, щоб ці інструменти базувалися на принципах об'єктивності та рівності можливостей для всіх працівників незалежно від статі, віку чи інших характеристик (табл. 2.1).

Аналіз даних, поданих у таблиці 2.1, свідчить, що організаційно-методичне забезпечення етичних стандартів управління в ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» знаходиться на рівні часткової сформованості. На підприємстві наявні окремі елементи етичної інфраструктури, зокрема базові внутрішні регламенти та стандартні процедури управління персоналом, однак їх інтеграція в єдину систему етичного управління є недостатньо повною.

Найбільшим розвитком характеризуються загальні управлінські процедури, тоді як такі складові як система навчання персоналу з питань етики, механізми контролю дотримання етичних норм та спеціалізовані політики рівних можливостей, мають слабший рівень впровадження. Це свідчить про переважно формальний характер окремих елементів етичного управління на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.1

Оцінка організаційно-методичного забезпечення етичних стандартів управління в ТОВ «Альфа-Газпромкомплект»

Елемент забезпечення	Стан на підприємстві	Рівень розвитку (високий/середній/низький)	Вплив на етичні стандарти
1	2	3	4
Кодекс корпоративної етики	формальний	середній	Визначає базові норми поведінки
Політика рівних можливостей	частково впроваджена	середній	Частково підтримує гендерну рівність
Процедури відбору персоналу	стандартні, без деталізації етичних критеріїв	середній/низький	Може допускати суб'єктивність
Система оцінювання персоналу	орієнтація на результати праці	середній	Частково враховує етичну поведінку
Навчання з етики та рівності	нерегулярне	низький	Обмежує формування етичної культури
Внутрішні комунікації	стандартні (накази, розпорядження)	середній	Недостатня залученість персоналу
Механізми контролю етики	відсутні або неформалізовані	низький	Слабкий контроль за порушеннями

Примітка. Сформовано авторкою на основі проведених досліджень

Отже, можемо зробити висновок, що на підприємстві існує організаційно-методичне забезпечення етичних стандартів управління, однак воно потребує посилення системності, більш чіткої регламентації та глибшої інтеграції в усі управлінські процеси.

З метою більш детального аналізу організаційно-методичного забезпечення доцільно розглянути основні проблеми впровадження етичних стандартів управління та їх вплив на діяльність підприємства. Це дозволить конкретизувати слабкі сторони існуючої системи управління та визначити їхні можливі наслідки для ефективності його функціонування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Проблеми організаційно-методичного забезпечення управління та їх наслідки

Проблема	Причина виникнення	Наслідки для організації
1	2	3
Відсутність чіткої етичної політики	недостатня формалізація документів	ризик дискримінації, конфлікти
Нерегулярне навчання персоналу	відсутність системної програми	низький рівень обізнаності працівників
Слабкий контроль за дотриманням норм	відсутність відповідального органу	зниження дисципліни
Формальний підхід до етики	орієнтація лише на виробничі показники	погіршення корпоративної культури

Примітка. Сформовано авторкою на основі проведених досліджень

Аналіз даних, поданих у таблиці 2.2, дозволяє узагальнити основні проблеми організаційно-методичного забезпечення етичних стандартів управління в ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» та визначити їхній вплив на діяльність підприємства. Ключовими недоліками, як характеризують організаційно-методичне забезпечення управління досліджуванним підприємством, є:

- недостатній рівень формалізації етичної політики;
- недосконала система навчання персоналу з етичних питань;
- недосконалі механізми контролю за дотриманням етичних норм на досліджуваному підприємстві;
- недостатня інтеграція принципів етики в управлінські процеси.

Зазначені проблеми призводять до зниження рівня корпоративної культури, погіршення внутрішніх комунікацій та зменшення загальної результативності управління персоналом. Крім того, вони можуть негативно впливати на мотивацію працівників і рівень їхньої залученості до діяльності підприємства і управління ним.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про необхідність удосконалення організаційно-методичного забезпечення етичних стандартів

управління шляхом впровадження системних управлінських рішень, посилення контролю та розвитку етичної культури в організації.

Важливо вказати на відсутність відповідальних осіб або структурних підрозділів, які координують питання етичної поведінки та корпоративної культури.

Методичне забезпечення етичних стандартів управління в ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» включає систему внутрішніх комунікацій, яка забезпечує доведення до працівників інформації щодо корпоративних цінностей, правил поведінки та вимог етичного характеру. Водночас, така комунікація не є системною, а тому не сприяє формуванню єдиного розуміння стандартів поведінки та зменшенню ризиків виникнення конфліктних ситуацій.

Система навчання персоналу є важливим інструментом впровадження етичних стандартів управління етичних стандартів управління ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». Проведення навчальних заходів, тренінгів та інструктажів дозволяє підвищити рівень обізнаності працівників щодо принципів корпоративної етики, гендерної рівності та недискримінації. Водночас, результативність таких заходів є низькою через нерегулярність їх проведення та слабку практичну спрямованість.

Система контролю за дотриманням етичних стандартів на підприємстві є недосконалою, оскільки не включає внутрішні перевірки, аналіз звернень працівників, а також оцінювання рівня задоволеності персоналу умовами праці. Наявність таких механізмів дозволить своєчасно виявляти порушення та формувати відповідні управлінські рішення для їх усунення.

Таким чином, організаційно-методичне забезпечення формування та впровадження етичних стандартів управління в ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» є важливою складовою системи управління персоналом, що впливає на результативність і ефективність діяльності підприємства. Водночас, таке забезпечення не є досконалим, а тому вимагає цілеспрямованої роботи в цьому напрямі.

2.2 Моніторинг впливу етичних стандартів управління на результативність діяльності організації

Моніторинг впливу етичних стандартів управління є важливою частиною аналізу результативності діяльності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», оскільки дозволяє оцінити ступінь інтеграції етичних принципів у систему управління та їхній вплив на кінцеві результати функціонування підприємства. У сучасних умовах господарювання етичні стандарти виступають не лише моральною категорією, але й практичним інструментом підвищення результативності організаційної діяльності.

У ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» моніторинг впливу етичних стандартів управління доцільно розглядати як систематичний процес збирання, аналізування та інтерпретації інформації щодо рівня дотримання етичних норм і стандартів у роботі персоналу та діяльності управлінських підрозділів в напрямі врегулювання етичних питань. Такий підхід дозволяє виявляти як позитивні ефекти від упровадження етичних стандартів, так і проблемні питання, що потребують вирішення.

Основними напрямками моніторингу впливу етичних стандартів управління на діяльність ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» є аналіз стану трудової дисципліни, дослідження рівня задоволеності працівників умовами праці, а також вивчення показників плинності кадрів та продуктивності праці. Ці індикатори дозволяють оцінити ефективність впровадження етичних норм у діяльність організації.

Важливим інструментом моніторингу є анкетування та опитування працівників, які дають змогу визначити рівень їхнього сприйняття корпоративної етики, загальний морально-психологічний клімат у колективі. Результати таких досліджень є цінним джерелом інформації для прийняття управлінських рішень у сфері вдосконалення етичних стандартів.

Водночас, для оцінки впливу етичних стандартів управління доцільним також є використання кількісних показників діяльності підприємства, зокрема

продуктивності праці, плинності персоналу, кількості конфліктних ситуацій, випадків порушення трудової дисципліни та звернень працівників щодо порушення їхніх прав. Зростання цих показників свідчить про неналежне впровадження етичних принципів у систему управління підприємством. Тому, необхідним є застосування таких показників для оцінювання етичного напрямку в управлінні ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект».

На ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» вплив етичних стандартів управління на результативність діяльності проявляється через низку ключових аспектів.

По-перше, дотримання принципів справедливості та рівності сприяє підвищенню мотивації працівників, що позитивно впливає на продуктивність праці.

По-друге, наявність етичних норм зменшує рівень конфліктності в колективі, що забезпечує стабільність виробничих процесів.

По-третє, формування позитивного морально-психологічного клімату сприяє зростанню лояльності персоналу до підприємства.

Окремо слід відзначити, що етичні стандарти управління мають значний вплив на репутацію організації. Підприємства, які дотримуються принципів етики та соціальної відповідальності, мають вищий рівень довіри з боку партнерів, постачальників та потенційних працівників. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Для наочного відображення впливу етичних стандартів управління на результативність діяльності підприємства використаємо діаграму, що демонструє основні зміни у показниках його роботи (рис. 2.4).

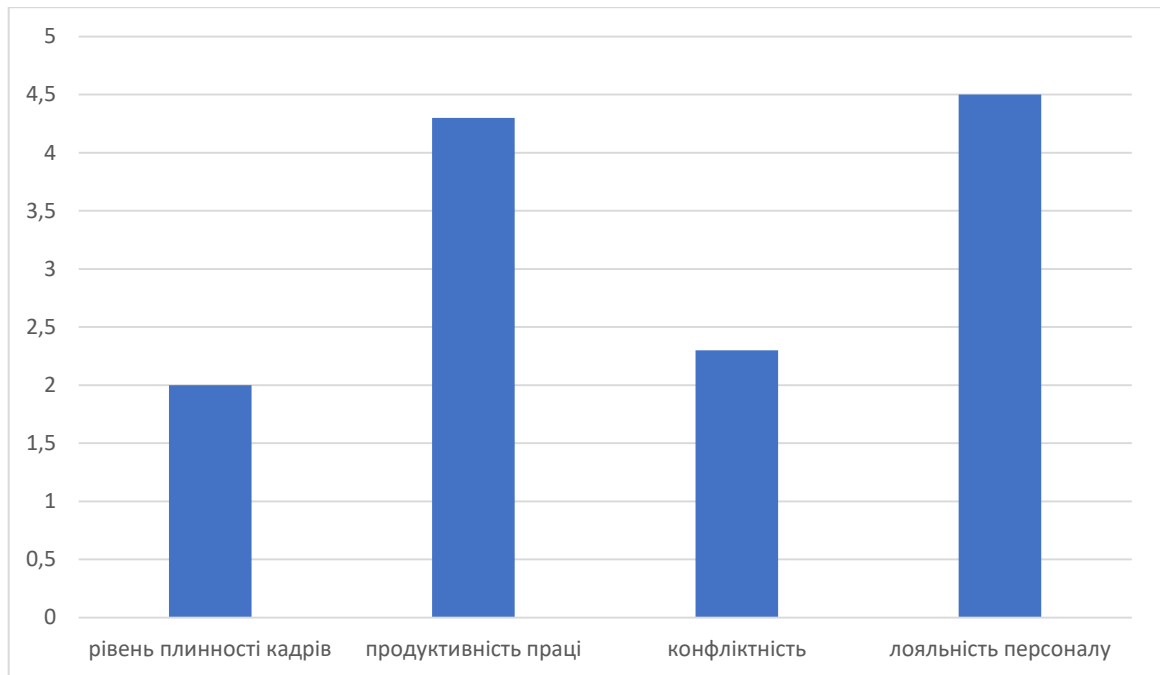


Рис. 2.4. Вплив етичних стандартів на показники діяльності підприємства

Примітка. Сформовано авторкою самостійно

¹Примітка. Взяті умовні показники в діапазоні від 0 до 5

Аналіз рис. 2.1 відображає вплив етичних стандартів управління на результативність діяльності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». За умов належного впровадження етичних принципів спостерігається позитивна динаміка ключових показників, зокрема підвищення продуктивності праці, рівня задоволеності та лояльності персоналу, а також зниження рівня конфліктності та плинності кадрів.

Водночас слід враховувати, що на досліджуваному підприємстві рівень сформованості етичних стандартів є недостатнім, що обмежує повною мірою реалізацію зазначених позитивних ефектів. Це підтверджує необхідність подальшого вдосконалення системи етичного управління з метою підвищення ефективності діяльності організації.

Елементом моніторингу має бути аналіз кадрових процесів, зокрема підбору персоналу, просування по службі та звільнення працівників. Дотримання принципів етики в цих процесах дозволяє позитивно впливати на рівень довіри

працівників до керівництва та загальну ефективність управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

Акцентуємо на тому, що результати моніторингу можуть свідчити про наявність певних проблем у сфері впровадження етичних стандартів управління. Зокрема, це може проявлятися у недостатній формалізації етичних норм, нерегулярному проведенні заходів з підвищення етичної культури, а також відсутності системного підходу до оцінювання етичної поведінки персоналу. Такі недоліки можуть знижувати ефективність управлінських процесів і потребують подальшого вдосконалення.

Отже, моніторинг впливу етичних стандартів управління на результативність діяльності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» є важливим інструментом управлінського аналізу, що дозволяє оцінити ефективність впроваджених етичних практик та визначити напрями їх удосконалення. Його результати свідчать про те, що етичні стандарти мають безпосередній вплив на продуктивність праці, корпоративну культуру, рівень конфліктності персоналу та загальну результативність діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Упровадження етичних стандартів управління та гендерно чутливої кадрової політики відповідає інтересам як працівників, так і роботодавців, оскільки сприяє розширенню можливостей для залучення кваліфікованих кадрів, покращенню психологічного клімату в колективі та підвищенню ефективності діяльності організації.

Для вдосконалення етичних стандартів управління в досліджуваній організації важливим є забезпечення принципів рівності, справедливості та недискримінації в управлінській діяльності. Одним із ключових напрямів формування етичної корпоративної культури є впровадження політики гендерної рівності, що сприятиме створенню комфортного та справедливого робочого середовища для всіх працівників.

Таке наше твердження пов'язано з інформацією табл. 3.1, яка характеризує зміни персоналу за статтю на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» упродовж 2021-2024 років.

Таблиця 3.1

Динаміка зміни персоналу за статтю на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» упродовж 2021-2024 років

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2021
Чоловіки, осіб	23	19	24	26	+3
Жінки, осіб	7	5	5	5	-2
Чоловіки, %	76.7%	79.2%	82.8%	83.9%	+7.2%
Жінки, %	23.3%	20.8%	17.2%	16.1%	-7.2%

Примітка. Сформовано за інформацією досліджуваного підприємства

Аналіз представлених у табл. 3.1 даних дає підстави стверджувати, що кадрова структура підприємства характеризується певними гендерними диспропорціями, зумовленими специфікою виробничої діяльності та традиційним переважанням чоловіків у технічних і виробничих професіях.

Водночас, сучасні тенденції розвитку корпоративного управління та принципи соціальної відповідальності вимагають формування більш інклюзивного й збалансованого підходу до кадрової політики.

У цьому контексті, реалізація політики гендерної рівності повинна передбачати забезпечення рівних можливостей щодо працевлаштування, професійного розвитку, кар'єрного просування та участі працівників у процесах прийняття управлінських рішень незалежно від статі. Важливого значення також набуває недопущення проявів дискримінації, упередженого ставлення чи гендерних стереотипів у трудових відносинах на досліджуваному підприємстві.

Акцентуємо на тому, що формування етичної корпоративної культури на засадах гендерної рівності сприятиме підвищенню рівня довіри в колективі, покращенню соціально-психологічного клімату у ньому, вдосконаленню мотивації праці персоналу та підвищенню репутації підприємства як соціально відповідального суб'єкта господарювання. Крім того, дотримання принципів рівності та інклюзивності позитивно вплине на результативність управлінських процесів, розвиток кадрового потенціалу підприємства та його довгострокову стійкість.

З метою забезпечення високих етичних стандартів управління ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» доцільно:

- чітко визначити у програмних документах та корпоративній політиці зобов'язання щодо дотримання принципів рівності та гендерного різноманіття;
- розробляти стратегічні плани щодо формування гендерного балансу на керівних посадах і забезпечення рівних можливостей професійного розвитку;
- виділити фінансові ресурси для реалізації програм, спрямованих на підтримку етичної корпоративної культури та гендерної рівності;
- призначити відповідальних осіб або створювати комітети з питань етики та гендерної рівності для координації відповідних заходів;
- включити показники дотримання етичних принципів і гендерного балансу до внутрішньої звітності підприємства.

У сучасних умовах окремі українські підприємства вже впроваджують подібні практики та інтегрують етичні принципи у систему управління персоналом. Проте, значна кількість організацій, в тому числі, досліджуване підприємство, усе ще недостатньо уваги приділяє питанням гендерної рівності та етичної взаємодії в колективі. Це може негативно впливати на ефективність управління, психологічний клімат у колективі та репутацію підприємства.

Для вдосконалення етичних стандартів управління у ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» доцільним є впровадження таких заходів:

- забезпечення справедливої та рівної оплати праці незалежно від статі працівника;
- проведення регулярного аналізу умов праці та рівня заробітної плати з метою виявлення можливих проявів дискримінації;
- забезпечення прозорого та неупередженого процесу підбору персоналу на основі професійних компетентностей кандидатів;
- дотримання етичних норм у процесі звільнення працівників без проявів дискримінації чи упередженого ставлення;
- підтримка рівного представництва жінок і чоловіків у різних структурних підрозділах підприємства;
- створення рівних можливостей для професійного розвитку та кар'єрного просування всіх працівників;
- упровадження гнучких умов праці та програм підтримки балансу між професійним і особистим життям;
- надання працівникам можливості отримувати підтримку у випадку погіршення стану здоров'я чи складних життєвих обставин;
- заборона будь-яких проявів дискримінації за ознаками статі, сімейного стану, зовнішності, раси чи інших характеристик;
- запобігання випадкам психологічного, фізичного та сексуального насильства на робочому місці;
- забезпечення безпечних і комфортних умов праці для всіх працівників;

- проведення тренінгів, семінарів та інформаційних заходів щодо етичної поведінки, толерантності та гендерної рівності;

- залучення психологів або фахівців із корпоративної етики для формування культури взаємоповаги та подолання стереотипів у колективі.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня етичної культури управління, зміцненню довіри між працівниками та керівництвом, покращенню морально-психологічного клімату в колективі та підвищенню ефективності діяльності організації. Крім того, впровадження принципів гендерної рівності та етичного управління дозволить підприємству сформувати позитивний імідж, підвищити конкурентоспроможність і створити умови для повноцінної професійної реалізації працівників незалежно від статі.

З огляду на виявлені проблеми та сучасні тенденції розвитку управлінської діяльності, доцільним є впровадження комплексу практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення етичних стандартів управління в досліджуваній організації. Насамперед підприємству необхідно сформувати чітку політику щодо забезпечення гендерної рівності та недискримінації в усіх сферах діяльності. Для цього організації доцільно:

- чітко визначати у програмних документах підприємства зобов'язання щодо забезпечення гендерного різноманіття та рівності;

- розробляти стратегічні плани щодо досягнення гендерного балансу серед працівників і керівного складу;

- передбачати окремий бюджет для реалізації гендерних та етичних ініціатив;

- призначати відповідальних осіб або створювати спеціальні комітети з питань етики та гендерної рівності;

- здійснювати моніторинг дотримання етичних принципів і включати відповідні показники до внутрішньої звітності підприємства.

Важливим напрямом удосконалення етичних стандартів управління є також формування справедливої кадрової політики. У зв'язку з цим організації рекомендується:

- забезпечувати рівну оплату праці незалежно від статі працівників;
- здійснювати прозорий та неупереджений процес підбору персоналу на основі професійних компетентностей кандидатів;
- створювати рівні можливості для професійного розвитку та кар'єрного просування працівників;
- проводити регулярний аналіз кадрової політики з метою виявлення можливих проявів дискримінації;
- упроваджувати гнучкі умови праці та програми підтримки балансу між професійним і особистим життям працівників.

З метою підвищення рівня етичної культури в колективі доцільним є проведення тренінгів, семінарів та інформаційних заходів, спрямованих на формування принципів толерантності, взаємоповаги та недискримінації. Крім того, важливим є залучення фахівців у сфері психології та корпоративної етики для подолання гендерних стереотипів і створення комфортного середовища для професійної самореалізації працівників.

Особливу увагу також необхідно приділяти забезпеченню безпечних та комфортних умов праці, запобіганню будь-яким формам насильства чи дискримінації на робочому місці, а також створенню механізмів захисту прав працівників. Такі заходи сприятимуть формуванню позитивного морально-психологічного клімату в колективі та підвищенню довіри працівників до керівництва організації.

Реалізація запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення етичних стандартів управління дозволить досліджуваній організації підвищити ефективність діяльності, покращити корпоративну культуру та сформувати сучасну модель управління, засновану на принципах рівності, справедливості та соціальної відповідальності.

У контексті вдосконалення етичних стандартів управління в досліджуваній організації важливими є питання соціальної та екологічної відповідальності.

ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» як сучасне промислове підприємство має інтегрувати принципи ESG-управління у власну

діяльність. Це передбачає: екологічну відповідальність; соціальну орієнтованість; здійснення якісного корпоративного управління.

Тому, для ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» особливо важливими є:

- зменшення виробничих ризиків;
- здійснення контролю впливу своєї діяльності на довкілля;
- забезпечення енергоефективності виробництва;
- організація безпечного поводження з технічними матеріалами;
- забезпечення дотримання екологічних стандартів.

Соціальна відповідальність ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» повинна розкриватися у:

- створенні робочих місць;
- підтримці місцевої економіки;
- професійному навчанні персоналу;
- участі у розвитку територіальної громади.

ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» повинно функціонувати з дотриманням високих вимог організаційної ефективності, технічної надійності та етичної відповідальності.

Специфіка виробництва газового обладнання вимагає чіткої системи управління, дотримання стандартів безпеки та розвитку корпоративної культури відповідальності.

Важливими напрямками подальшого вдосконалення діяльності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» і управління ним з орієнтацією на етичну складову повинні бути:

- цифровізація управлінських процесів, яка сприятиме підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, покращенню внутрішніх комунікацій, забезпеченню прозорості бізнес-процесів та ефективнішому контролю виробничої діяльності;

- посилення ESG-орієнтованого управління, що забезпечить інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських принципів у діяльність підприємства, підвищення його репутаційної стійкості та конкурентоспроможності;
- розвиток системи внутрішнього контролю, спрямованої на підвищення якості продукції, дотримання стандартів безпеки, мінімізацію виробничих ризиків і запобігання порушенням етичних норм;
- удосконалення кадрової політики шляхом розвитку професійних і комунікативних компетентностей персоналу, формування позитивного мотиваційного середовища, розвитку корпоративної культури відповідальності та забезпечення належних умов праці персоналу;
- підвищення прозорості корпоративного управління, що дасть змогу зміцнити довіру з боку партнерів, клієнтів, працівників і громадськості, а також забезпечити більш ефективну взаємодію між усіма стейкхолдерами підприємства;
- інтеграція сучасних етичних стандартів у діяльність ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», результатом чого стане формування культури доброчесності, відповідального ведення бізнесу, підвищення соціальної відповідальності досліджуваної організації та зміцнення її ділової репутації.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження теоретичних і практичних аспектів формування та впровадження етичних стандартів управління на сучасних підприємствах дозволили зробити низку важливих висновків.

По-перше, встановлено, що ефективність діяльності організації значною мірою залежить від рівня розвитку етичних принципів у системі управління. Дотримання норм професійної етики, принципів справедливості, відповідальності, відкритості та взаємоповаги сприяє формуванню позитивного морально-психологічного клімату в колективі, підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом, а також покращенню результативності праці. Етичні стандарти управління виступають важливим інструментом забезпечення стабільності організаційних процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

По-друге, проведений аналіз стану етичних стандартів управління в ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» показав, що на підприємстві існують окремі елементи системи етичного управління, однак їх реалізація потребує подальшого вдосконалення. Виявлено недостатній рівень формалізації етичних норм, відсутність системного контролю за їх дотриманням, а також недостатню увагу до розвитку корпоративної культури та етичної свідомості персоналу. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності етичного управління, зокрема розроблення кодексу корпоративної етики, удосконалення внутрішніх комунікацій, проведення тренінгів для працівників та створення системи моніторингу етичної поведінки персоналу.

По-третє, у процесі дослідження доведено, що етичні стандарти мають безпосередній вплив на ключові показники результативності діяльності підприємства. Зокрема, їх ефективне впровадження сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня конфліктності та плинності кадрів, покращенню трудової дисципліни й зміцненню корпоративної культури. Крім того, дотримання етичних принципів позитивно впливає на репутацію

підприємства, рівень довіри з боку партнерів і працівників, а також забезпечує формування позитивного іміджу організації в умовах сучасного конкурентного середовища.

Результати проведеного дослідження підтверджують, що формування та розвиток етичних стандартів управління є необхідною умовою ефективного функціонування сучасного підприємства. Впровадження етичних принципів у систему управління дозволяє не лише підвищити результативність діяльності організації, але й створити сприятливі умови для професійного розвитку персоналу, забезпечення стабільності трудового колективу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Важливим напрямом підвищення ефективності етичного управління є також створення системи мотивації персоналу, яка враховуватиме не лише результати праці, але й рівень дотримання етичних принципів у професійній діяльності.

Етичні стандарти управління мають безпосередній вплив на ефективність діяльності підприємства та є важливим чинником забезпечення його сталого розвитку. Їх впровадження сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню корпоративної культури, покращенню морально-психологічного клімату в колективі та підвищенню конкурентоспроможності організації. Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення етичних стандартів управління дозволить підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити стабільність кадрового складу та створити сприятливі умови для подальшого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
2. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
3. Єдиний державний реєстр. URL: <https://usrreg.minjust.gov.ua/login>
4. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: Верховна Рада України
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: Державна служба статистики України
6. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: Міністерство економіки України
7. Офіційний сайт Національної соціальної сервісна служба України. URL: <https://nssu.gov.ua>
8. ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» : внутрішня документація підприємства, штатний розпис, матеріали кадрової політики та внутрішнього регламенту діяльності. URL: <http://www.alfa.te.ua/>
9. Ткаченко Л. І. Корпоративна культура та етичні стандарти управління підприємством. Економічний простір. 2023. № 186. С. 95–101
10. Якименко-Терещенко Н. В. Етичні стандарти як складова корпоративної культури підприємства. Економіка і суспільство. 2023. № 54. С. 132–138.
11. Череп А. В. Управління підприємством в сучасних умовах : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 364 с
12. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України
13. Жаворонок А. В. Соціальна відповідальність бізнесу та етика управління підприємством. Економіка та держава. 2022. № 5. С. 45–50.
14. Офіційний сайт Міжнародної організації праці. URL: International Labour Organization