

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

**ЗАЄЦЬ Марія Петрівна**

**Корпоративна етика як інструмент сучасного адміністративного  
менеджменту**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ПУАзм-22  
М. П. Заєць

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СУЧАСНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Етика як чинник професійного зростання у сфері публічного управління ...	6
1.2. Зміст та функції корпоративної етики в діяльності організації.....	14
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СУЧАСНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....</b>	<b>19</b>
2.1. Дослідження корпоративної етики в діяльності Немирівської міської ради.....	19
2.2. Чинники формування корпоративної етики в Немирівській міській раді.....	28
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СУЧАСНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....</b>	<b>35</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>45</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>47</b>

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та підвищеної конкуренції корпоративна етика посідає чільне місце в системі управління організацією. Особливої актуальності вона набуває в контексті адміністративного менеджменту, де ефективність управлінських процесів значною мірою залежить не лише від формальних регламентів, а й від морально-етичних засад, на яких ґрунтується поведінка працівників та керівників.

Адміністративний менеджмент, як сукупність принципів, методів і засобів організації управлінської діяльності, не може функціонувати ізольовано від соціокультурних і моральних аспектів. У цьому контексті корпоративна етика виступає не лише інструментом регулювання поведінки в межах організації, а й чинником формування ефективної управлінської культури, підвищення довіри, відповідальності й професійної ідентичності персоналу.

Актуальність теми зумовлена необхідністю інтеграції етичних норм і цінностей у практику адміністративного управління як у приватному, так і в публічному секторах. В умовах динамічних соціально-економічних змін, високих ризиків і суспільного запиту на прозорість та доброчесність, корпоративна етика стає вагомим інструментом забезпечення сталого розвитку організацій, запобігання управлінським конфліктам та зловживанням владою.

Проблематика корпоративної етики як вагомого елементу управлінської діяльності привертає увагу численних науковців, зокрема таких як Беляцький Н.П., Березянюк Т.В., Гриценко Н.В., Стоян Т.А., Тимцуник В.І., Чмут Т.К., Євтушевський В.А. Незважаючи на певний науковий доробок, ця тема залишається надзвичайно актуальною, з огляду на її тісний зв'язок із динамічними змінами зовнішнього середовища, що зумовлює подальшу потребу в поглиблених дослідженнях.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження сутності корпоративної етики як важливого інструменту сучасного адміністративного менеджменту, визначення її впливу на ефективність управлінських процесів, мотивацію

персоналу та формування організаційної культури, а також обґрунтування практичних механізмів її впровадження в управлінську діяльність організацій.

Досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- розглянути етику як інструмент професійного розвитку публічного управління;
- охарактеризувати сутність, принципи та функції корпоративної етики в публічному управлінні;
- проаналізувати чинний стан формування корпоративної етики у відділі містобудування та архітектури Немирівської міської ради;
- виявити проблеми та бар'єри, що ускладнюють впровадження корпоративної етики в управлінський процес;
- запропонувати механізм удосконалення формування корпоративної етики в органах публічного управління.

**Об'єкт даного дослідження** є процеси адміністративного управління в організаціях різних форм власності.

**Предмет дослідження** є механізм формування ефективної системи адміністративного менеджменту у Немирівській міській раді.

У кваліфікаційній роботі використано такі **загальнонаукові та спеціальні методи** дослідження: аналіз і синтез – для розгляду теоретичних підходів до визначення поняття корпоративної етики та її функцій в управлінні; порівняльний метод – для вивчення особливостей впровадження етичних норм у приватному та державному секторах; системний підхід – для виявлення взаємозв'язку між етичними стандартами та ефективністю адміністративного управління; метод узагальнення – для формулювання висновків на основі вивченого матеріалу; емпіричні методи (аналіз звітів, практичних кейсів, результатів опитувань) – для оцінки реального впливу корпоративної етики на управлінську практику.

**Інформаційною базою** дослідження стали нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність органів публічного управління та місцевого самоврядування (Конституція України, Закони України «Про службу в органах

місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції», «Про державну службу» тощо), міжнародні документи з питань етики (документи ООН, Міжнародної організації праці, ЄС), а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері державного управління, етики, адміністративного менеджменту. Додатково використано внутрішню документацію та аналітичні матеріали відділу містобудування та архітектури Немирівської міської ради, результати соціологічного опитування, статистичні дані та власні узагальнення автора.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в можливості їх застосування для удосконалення управлінських процесів в організаціях шляхом впровадження ефективних механізмів формування та підтримки корпоративної етики.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 47 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 50 найменувань, містить 5 рисунків і 8 таблиць.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СУЧАСНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### 1.1. Етика як чинник професійного зростання у сфері публічного управління

У сучасному суспільстві, яке переживає період постійних змін, зростає потреба у професіоналах, здатних не лише ефективно виконувати свої обов'язки, але й діяти на основі моральних принципів. Особливо це стосується сфери публічного управління, де працівники часто ухвалюють рішення, що впливають на добробут громадян і розвиток держави загалом. Саме тому етика стає важливою складовою професійного зростання публічних службовців (рис. 1.1).

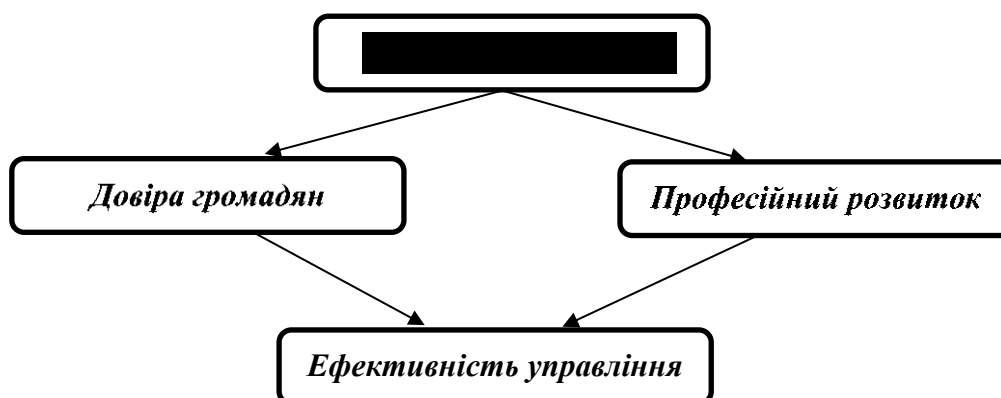


Рис. 1.1. Роль етики в професійному зростанні публічних службовців  
Сформовано автором

Насамперед, варто зазначити, що етика в публічному управлінні – це не лише сукупність моральних норм, а й практичний інструмент, що регулює поведінку державних службовців, формує стандарти спілкування з громадськістю, забезпечує прозорість і доброчесність у роботі. Дотримання етичних норм сприяє формуванню довіри з боку суспільства, що є критично важливим для легітимності державної влади.

Крім того, слід враховувати, що етична поведінка безпосередньо пов'язана з професійним розвитком працівника. Адже фахівець, який у своїй діяльності керується моральними принципами, викликає повагу в колег, керівництва та громадян. Це, своєю чергою, відкриває можливості для кар'єрного зростання, розширення повноважень та участі у прийнятті стратегічних рішень.

Варто підкреслити, що на сучасному етапі важливо не лише мати фахові знання, але й вміння застосовувати їх у контексті етичної відповідальності. Саме поєднання професійної компетентності з високим рівнем моральної культури формує образ ефективного публічного службовця, здатного діяти в інтересах громадян, а не на основі власних вигод.

До того ж, численні дослідження у сфері управління свідчать, що установи, у яких діють чіткі етичні стандарти, досягають кращих показників ефективності, мають нижчий рівень внутрішніх конфліктів та вищий рівень довіри серед населення. У цьому контексті етика виступає не просто додатковим чинником, а важливим елементом професійного середовища, що формує підґрунтя для сталого розвитку кадрового потенціалу в публічному секторі [26].

Поняття «етика» має глибоке історико-філософське коріння й протягом багатьох століть було предметом дослідження мислителів, науковців, правників і управлінців. Його значення не є однозначним, адже етика може розглядатися як частина філософії, як система норм поведінки, як практична дисципліна, що регулює людські вчинки, а також як складова професійної культури.

Перш за все, варто зазначити, що етимологічно слово «етика» походить від грецького «ethos», що означає «звичай», «характер», «звичка». У класичній філософії, зокрема в працях Арістотеля, етика розглядалася як наука про добродесність, що покликана вивчати, яким чином людина може досягти щастя через моральну поведінку [23].

З розвитком гуманітарних наук значення етики значно розширилося. В сучасному розумінні етика – це система норм, принципів і цінностей, які регулюють поведінку особи у суспільстві, визначаючи, що вважається морально допустимим або неприйнятним. Вона служить основою для моральної

самооцінки, самоконтролю, а також для оцінки вчинків інших людей [16].

Варто підкреслити, що етика не є фіксованою системою, а змінюється в залежності від культурного контексту, історичної епохи та соціальних умов, що підкреслює її динамічний характер. У різних суспільствах певні етичні норми можуть суттєво відрізнятися, однак при цьому зберігається загальна функція етики – регулювання міжособистісних і соціальних відносин.

Крім загальної (філософської) етики, на сьогодні активно розвиваються такі її форми, як професійна етика (медична, юридична, педагогічна, публічна тощо), що слугують основою для побудови довірливих і відповідальних відносин у межах окремих сфер діяльності. У цих випадках етика вже не просто формує моральну свідомість особистості, а й виступає інструментом управління поведінкою на професійному рівні.

Як підкреслює М. Рудакевич, поняття професійної моралі та етики є відображенням характерних рис конкретної сфери діяльності, особливо там, де безпосереднім об'єктом впливу є людина. У межах юридичної професії мораль розглядається як система ціннісних орієнтирів, таких як відповідальність, совість, честь, які формують вимоги до поведінки фахівця у процесі виконання ним своїх професійних обов'язків. Таким чином, професійна мораль слугує інструментом, що відображає та регламентує етичну сторону діяльності в певній галузі. Відтак, її можна розглядати як окремий аспект загальної моралі, який адаптовано до конкретного виду трудової чи службової діяльності [35].

Етичні норми в системі публічного управління охоплюють різноманітні аспекти професійної поведінки службовців. Вони встановлюють стандарти взаємодії між колегами, з керівництвом, із громадянами, а також із представниками інших установ. Зазвичай ці норми поділяють на кілька основних груп (табл. 1.1).

Передусім, це норми службової етики, що регулюють поведінку посадових осіб у межах виконання їхніх професійних обов'язків. Сюди належать чесність, сумлінність, об'єктивність, дотримання службової дисципліни, недопущення конфлікту інтересів.

Таблиця 1.1

## Основні групи етичних норм у публічному управлінні

Група норм	Зміст
Службова етика	Чесність, сумлінність, об'єктивність
Етика взаємодії	Відкритість, прозорість, підзвітність
Антикорупційні норми	Заборона конфлікту інтересів, подарун

Джерело: [18; 19]

Не менш важливими є етичні стандарти публічної взаємодії, які регулюють відносини з громадськістю. Йдеться про обов'язок діяти в інтересах суспільства, відкритість, прозорість рішень, підзвітність громадянам.

Особливу роль відіграє дотримання антикорупційних норм, що прямо впливають на імідж державної служби. Етичний службовець не має права приймати подарунки, винагороди, діяти в особистих інтересах або зловживати повноваженнями.

У цьому контексті доречно зупинитися на з'ясуванні сутнісного змісту основних категорій, які використовуються у дослідженні – етика, професійна етика та мораль. Попри певну близькість цих понять, кожне з них має свої особливості, сферу застосування та теоретичне підґрунтя.

Насамперед, під етикою більшість науковців розуміє філософське вчення про моральність – систему принципів, норм і уявлень, що регулюють поведінку людини в суспільстві. У класичному значенні етика розглядається як розділ філософії, що досліджує природу добра і зла, справедливості, відповідальності, а також мотиви й наслідки людських вчинків. Як зазначають сучасні дослідники, етика виконує важливу регулятивну та світоглядну функції, впливаючи на формування ціннісних орієнтирів особистості.

У свою чергу, поняття мораль трактується як соціально зумовлена система норм і правил поведінки, яка виникає у процесі історичного розвитку суспільства. Якщо етика – це вчення про моральність, то мораль є практичним виявом цієї теорії у повсякденному житті. Іншими словами, мораль – це те, як поводить себе людина згідно з усталеними уявленнями про добро і зло, а етика – це осмислення, чому вона має поводитися саме так.

Особливе місце у науковому дискурсі посідає професійна етика. Вона визначається як сукупність специфічних моральних норм, що регулюють поведінку людей у межах певної професійної діяльності. Відповідно до цього, кожна професія, яка передбачає тісну взаємодію з іншими людьми або високу соціальну відповідальність (публічне управління, медицина, юриспруденція, журналістика, педагогіка тощо), формує власну систему етичних вимог. Такі норми є не лише продовженням загальнолюдських моральних принципів, а й враховують специфіку посадових обов'язків, функціонального навантаження та суспільної ролі працівника [49].

Таким чином, етика, мораль і професійна етика є взаємопов'язаними, але не тотожними поняттями. Етика – це теоретичне вчення, мораль – практичне втілення загальнолюдських норм, а професійна етика – їх конкретизація у межах певної галузі діяльності. Розуміння цих понять є необхідним для глибшого аналізу проблем корпоративної або службової етики, зокрема в системі публічного управління.

Формування етичних стандартів у сфері публічного управління на глобальному рівні значною мірою відбувалося під впливом досвіду Сполучених Штатів Америки та Великої Британії (табл. 1.2). Ці країни мають тривалу традицію осмислення та вирішення етичних питань у державному секторі, що дало змогу вибудувати ефективні механізми морального регулювання діяльності публічних службовців.

Таблиця 1.2

Порівняння підходів до етичного регулювання в США, Великій Британії та Україні

<b>Країна</b>	<b>Особливості етичної системи</b>
США	Центральне етичне агентство, чіткі процедури
Велика Британія	Проблема «обертювих дверей», контроль громадськості
Україна	Неаявність законодавчої бази, слабка імплементація

Складено автором

У США важливу роль у цьому процесі відіграє Управління з питань

урядової етики (Office of Government Ethics), яке здійснює загальне керівництво етичними програмами в системі виконавчої влади. До його функцій входить розробка програм професійної підготовки для державних службовців, що відповідають за етичні питання, організація навчальних заходів, а також забезпечення органів влади відповідними методичними матеріалами. Окремо функціонує спеціалізований центр, де накопичується й систематизується навчальна база з адміністративної етики, включно з посібниками, бюлетенями, фаховими публікаціями та рекомендаціями для етичних радників. Крім того, щорічно проводяться національні конференції, присвячені актуальним питанням етичної поведінки у сфері публічного управління [57].

Характерною особливістю американської моделі є те, що адміністративна етика трактується не лише як набір формальних норм, а насамперед, як моральна категорія, що ототожнюється з особистою доброчесністю. Посада в публічній службі сприймається як суспільна довіра, тому будь-яке використання службових повноважень у власних інтересах вважається неприйнятним і таким, що підриває легітимність державного управління.

Значний вплив на дотримання етичних стандартів має й громадська думка, яка у США перетворилася на важливе джерело формування правових норм. У результаті цього створено розгалужену нормативно-правову базу з питань етики, яка включає як загальні принципи, так і спеціалізоване «етичне законодавство». На його основі діє окрема державна інституція, уповноважена контролювати дотримання етичних вимог, проводити розслідування порушень та ініціювати дисциплінарні процедури.

Для врегулювання етичних конфліктів у США застосовуються чітко визначені процедури, які передбачають як консультативну, так і примусову складову. Таким чином, етичні норми набувають не лише декларативного, а й реального регуляторного характеру, що забезпечує високий рівень підзвітності та прозорості в роботі публічних службовців.

Варто зазначити, що важливим фактором, який вплинув на становлення етичної системи у сфері державного управління на глобальному рівні, стали

виклики, пов'язані з явищем «обертювих дверей» (англ. revolving doors) у Великій Британії. Йдеться про масовий перехід працівників з державної служби до приватного сектора та навпаки, що створювало потенційні загрози для етичної нейтральності публічних посад. Крім того, негативні наслідки також спричинив «ефект повернення», коли колишні високопосадовці після звільнення займали впливові посади в тих самих регіонах або структурах, якими нещодавно керували. Така практика призводила до підвищених корупційних ризиків та порушення принципу неупередженості [51].

У відповідь на ці виклики протягом останніх трьох десятиліть у багатьох країнах світу було сформовано систему професійно-етичного регулювання, що визначає взаємодію між державними службами та громадянами. Зокрема, зросла роль громадського контролю, який у розвинених державах дедалі частіше сприймається як необхідний компонент управлінського процесу. Особлива увага в такій системі приділяється дотриманню права громадян на доступ до інформації, захисту свободи медіа, їхньої незалежності та недопущенню маніпуляцій з боку державних структур.

Ці тенденції яскраво простежуються на прикладі Німеччини, де функціонує мережа спеціалізованих адміністративних судів, що дозволяють громадянам подавати скарги на порушення їхніх прав органами державної влади. Така модель реалізує принцип правової підзвітності держави перед суспільством.

Крім судових інструментів, у ряді країн діють інституції громадянського суспільства, зокрема етичні комісії, до компетенції яких входить розгляд випадків порушення етичних норм з боку державних службовців. У деяких випадках подібні структури функціонують незалежно, а в інших – інтегровані до систем антикорупційного контролю.

Антикорупційна діяльність також охоплює етичну освіту, яка часто забезпечується окремими агентствами, державними інституціями або організаціями, відповідальними за підготовку кадрів. Хоча ідея створення автономного органу, що займався б питаннями етики у публічному секторі,

здобула широку підтримку в багатьох країнах, на практиці етичні питання досі залишаються другорядними для традиційних кадрових служб. Водночас антикорупційні структури зосереджуються здебільшого на запобіганні порушенням і не завжди мають належні ресурси або кадровий потенціал для проведення масштабного навчання в сфері етики.

Країни з розвиненими механізмами етичного управління активно впроваджують соціологічні опитування та дослідження, які дають змогу оцінити рівень доброчесності службовців, ступінь довіри громадян до інституцій державної влади, рівень корупції та інші ключові показники. У Сполучених Штатах Америки, наприклад, тести на чесність є поширеною практикою для оцінки етичної поведінки персоналу [57].

У різних країнах використовуються відмінні підходи до моніторингу етичної поведінки державних службовців. Зокрема, в Іспанії, Литві та Чорногорії антикорупційні органи проводять спільні дослідження для подальшого планування етичного навчання. В Австрії, Румунії та Хорватії опитування ініціюються як центральними урядами, так і науковими установами. У США та Молдові такі дослідження здійснюють переважно неурядові організації, а у Вірменії – за участі міжнародних донорів [57].

Водночас, Сінгапур демонструє приклад однієї з найуспішніших моделей етичного врядування. Завдяки інтеграції етичних принципів у всі рівні державного управління та стабільному економічному розвитку, ця країна досягла низького рівня корупції й високої довіри до інституцій [57].

На відміну від вищенаведених прикладів, в Україні, хоча й наявна базова інфраструктура етичного регулювання, її елементи функціонують фрагментарно. Етичні принципи, що декларуються в нормативних актах, часто не збігаються з реальними управлінськими практиками та традиційною культурою поведінки. Серед працівників державного і муніципального рівнів не сформувалася стійка звичка дотримуватися норм професійної етики. Значною мірою це зумовлено історичними особливостями соціально-культурного розвитку країни [49].

Загальна ситуація характеризується розривом між формальною

(законодавчою), традиційною та корпоративною етикою. Якщо першу ще можливо імплементувати відносно швидко, то формування внутрішньої етичної культури – процес довготривалий. Успішне впровадження етичних стандартів значною мірою залежить від прикладу керівників та рівня розвитку корпоративного лідерства [49].

Попри формальну наявність етичного компонента в програмах підвищення кваліфікації держслужбовців, основний акцент там робиться на антикорупційних заходах. Це відрізняє український досвід від міжнародної практики, де етичне навчання охоплює ширший спектр тем [49].

Крім того, в Україні досі не сформована традиція самоосвіти в етичній сфері. Переважна більшість працівників самостійно оновлює знання виключно щодо змін у законодавстві. Потреба у розвитку навичок етичного самовдосконалення залишається актуальною, як на рівні окремих фахівців, так і в управлінській системі загалом.

Найскладнішим викликом є формування сучасної етичної культури в масштабах усього суспільства. Цей процес неможливий без сталого економічного зростання, зменшення рівня корупції та активного розвитку інститутів громадянського суспільства. Хоча система оцінки державних службовців в Україні формально включає критерії дотримання етичних норм, за результатами досліджень, це часто зводиться до формальних процедур [57].

## **1.2. Зміст та функції корпоративної етики в діяльності організації**

У сучасних умовах корпоративна етика розглядається як важлива складова стратегічного управління організацією, незалежно від її форми власності чи галузевої специфіки. Зростаюча роль нематеріальних активів, таких як репутація, довіра клієнтів і внутрішній мікроклімат, зумовлює необхідність формування сталих етичних стандартів у колективах. Корпоративна етика виконує не лише регуляторну функцію, а й є інструментом формування корпоративної культури,

впливу на мотивацію персоналу та збереження цілісності організаційної структури.

Під корпоративною етикою зазвичай розуміють систему моральних цінностей, принципів і норм поведінки, які регулюють взаємовідносини між співробітниками всередині організації, а також між організацією та зовнішніми стейкхолдерами – клієнтами, партнерами, громадськістю, державними органами.

На відміну від загальної моралі, яка базується на універсальних гуманістичних цінностях, корпоративна етика враховує специфіку діяльності конкретної установи, її місію, внутрішню культуру та цілі. Саме тому в межах однієї організації вона може мати унікальні риси, відображені в корпоративних кодексах, стандартах поведінки, місіях і візіях.

Носіями корпоративної етики є всі учасники організаційної взаємодії, від топменеджменту до рядових працівників. Її дотримання сприяє формуванню єдиної системи цінностей, що забезпечує злагоджену, ефективну та відповідальну діяльність колективу.

Одне з найлаконічніших і водночас точних визначень корпоративної етики подає Європейський фонд управління якістю (EFQM). У глосарії цієї організації вона трактується як сукупність моральних принципів, що формуються в межах організації, доносяться до працівників і підлягають виконанню [56].

У навчальному посібнику «Основи корпоративної культури» за редакцією І.М. Ломачинської корпоративна етика розглядається з трьох позицій: як етика ділового середовища, як професійна етика та як система внутрішньоорганізаційних норм поведінки, або ж так звана «внутрішньофірмова етика» [22]. Автори підкреслюють, що остання охоплює як формальні, так і неформальні правила, що регулюють поведінку працівників у межах конкретної організації. Зокрема, до сфери етичного регулювання належать питання розподілу повноважень, прийняття рішень, розмежування відповідальності, система заохочення та загальні принципи взаємодії в колективі.

Під час Всесвітнього конгресу зі сталого розвитку Л. Холм і Р. Ватс у доповіді «Making Good Business Sense» наголосили на комплексному розумінні

корпоративної етики. Вона, на їхню думку, полягає в усвідомленій відповідальності вести бізнес на основі етичних засад, сприяючи економічному розвитку, підвищенню якості життя працівників, їхніх родин і суспільства загалом. До складу корпоративної етики, як зазначено у доповіді, входять також політика в сфері охорони довкілля, корпоративне управління, дотримання прав людини, підходи до роботи з персоналом, що в сукупності формують єдину етичну систему [57].

Отже, сутність корпоративної етики полягає в тому, що вона виступає внутрішнім морально-нормативним механізмом, який регулює поведінку працівників у межах організації відповідно до прийнятих цінностей, принципів і правил. Це не лише система формалізованих вимог чи кодексів, а насамперед – сукупність етичних орієнтирів, що визначають атмосферу взаємодії між працівниками, впливають на стиль управління, мотивацію персоналу та загальний імідж організації.

Формування корпоративної етики в організації розпочинається ще на етапі заснування підприємства, коли власник ухвалює рішення про його створення. Саме він виступає першим носієм етичних установок, визначаючи базові моральні орієнтири, які згодом ляжуть в основу етичної політики щодо найманого персоналу. На наступних етапах розвитку підприємства до процесу формування етичного середовища поступово долучаються працівники, які не лише адаптуються до встановлених норм, а й висувають власні очікування щодо стандартів поведінки в організації.

Залучення персоналу до побудови корпоративної етики є важливою умовою її ефективного впровадження. Працівники, як активні учасники внутрішньоорганізаційних процесів, нерідко стають ініціаторами нових етичних підходів, що відповідають їхнім потребам і баченням. Саме тому варто забезпечити участь колективу у формуванні спільних цінностей, що сприятиме підвищенню рівня довіри, згуртованості та лояльності.

Щоб зробити корпоративну етику дієвим інструментом управління, необхідно забезпечити системне управління нею. Цей процес включає кілька

ключових компонентів: аналіз чинників, що впливають на етичне середовище; формування набору норм, принципів і правил поведінки; визначення підрозділу або відповідальної особи, яка координуватиме роботу з корпоративної етики; оцінку наявної етичної системи; її оновлення за потреби; навчання персоналу; встановлення відповідальності за порушення етичних стандартів.

Важливо, щоб система управління етикою не була повністю залежною від керівника. Навпаки – вона має орієнтуватися на потреби працівників, бути прозорою й функціонувати як окремий управлінський напрям. Це дозволяє інтегрувати етичні принципи в усі аспекти діяльності підприємства.

На етапі розробки етичних норм необхідно чітко визначити цінності, правила та типи відносин, які підлягатимуть регулюванню. Наприклад, потрібно вирішити, які стандарти поведінки є прийнятними, яким чином запобігати дискримінації, чи можна використовувати етичні норми для протидії крадіжкам, та чи здатна етика відігравати роль інструменту мотивації.

Отримати відповіді на ці питання можна шляхом проведення опитувань серед персоналу, організації семінарів, аналізу чинних корпоративних кодексів та вивчення досвіду інших компаній. Також доцільним є залучення зовнішніх учасників, партнерів, клієнтів, представників громадськості, з метою оцінки сприйняття етичних стандартів ззовні.

Прийняття етичних правил повинно здійснюватися за участі всього колективу. Навіть якщо ініціатором їх розробки є адміністрація, затвердження таких документів має проходити через загальні збори або конференцію трудового колективу. Лише в такому разі можна досягти високого рівня легітимності й реального дотримання етичних норм.

Корпоративна етика виконує низку важливих функцій, які забезпечують як внутрішню стабільність, так і зовнішню конкурентоспроможність організації (табл. 1.3). Її значення виходить за межі формального регулювання поведінки персоналу, адже вона формує ціннісне підґрунтя для прийняття управлінських рішень, створює сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, а також впливає на репутацію установи.

Таблиця 1.3

## Функції корпоративної етики

№	Функція	Характеристика
1	Регулятивна	Визначає правила поведінки в різних робочих ситуаціях, забезпечує етичні межі в межах трудової діяльності.
2	Мотиваційна	Сприяє підвищенню особистої відповідальності, формує почуття причетності до спільних цінностей.
3	Координаційна	Забезпечує злагодженість дій працівників, допомагає уникнути конфліктів і непорозумінь.
4	Культуроутворююча	Формує організаційну культуру, підтримує позитивний мікроклімат у колективі.
5	Іміджева (репутаційна)	Позитивно впливає на сприйняття організації суспільством, партнерами та інвесторами.
6	Превентивна	Запобігає порушенням, формує атмосферу нетерпимості до неетичної поведінки.
7	Адаптаційна	Допомагає новим працівникам швидше інтегруватися в колектив через засвоєння корпоративних цінностей.
8	Комунікативна	Створює спільну мову взаємодії всередині організації, підсилює ефективність внутрішніх комунікацій.

Джерело: [12; 16]

Як видно з таблиці, корпоративна етика виконує багатофункціональну роль у діяльності організації. Вона не лише регламентує поведінку персоналу, а й впливає на організаційну культуру, внутрішню мотивацію, репутацію компанії та ефективність управлінської комунікації. Комплексне виконання зазначених функцій забезпечує стійкий розвиток організації та сприяє формуванню сприятливого морального клімату в колективі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СУЧАСНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### **2.1. Дослідження корпоративної етики в діяльності Немирівської міської ради**

На сучасному етапі Україна активно реалізує реформу системи місцевого самоврядування, яка має на меті посилення ролі людського капіталу в органах муніципального управління. Ключовим орієнтиром цієї реформи є впровадження європейських підходів до публічного адміністрування, зокрема таких, що передбачають фокус на задоволенні потреб населення, підвищенні якості послуг і відповідальності посадових осіб за результати своєї діяльності.

У цьому контексті особливої актуальності набуває питання формування та впровадження етичних стандартів у сфері публічного управління. Ефективна реалізація реформи потребує переосмислення засад муніципальної служби, що, своєю чергою, вимагає модернізації системи професійного навчання, перепідготовки кадрів і формування нової етичної парадигми, яка відповідатиме викликам демократичного врядування.

Корпоративна етика, як ключовий інструмент управління персоналом, виступає каталізатором ефективності організаційних процесів. Вона забезпечує не лише внутрішню згуртованість колективу, але й створює умови для особистісного розвитку працівників, що позитивно впливає на їхню мотивацію та продуктивність. Саме людський капітал, підтриманий стійкими етичними нормами та корпоративним духом, є вирішальним чинником у досягненні високих результатів діяльності органу місцевого самоврядування.

Для ґрунтовного аналізу ключових напрямів формування корпоративної культури в органах місцевого самоврядування, першочерговим завданням є вивчення поточного стану цієї культури, зокрема її етичного складника. Такий

підхід дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони існуючої системи цінностей, що, у свою чергу, дає можливість сформулювати цілісне уявлення про характер корпоративної культури та обґрунтувати подальші напрями її удосконалення.

З метою проведення діагностики корпоративної етики у Відділі містобудування та архітектури Немирівської міської ради обрано методіку багаторівневої оцінки корпоративної культури, яка передбачає поетапне дослідження її структури та функціонування (рис. 2.1).

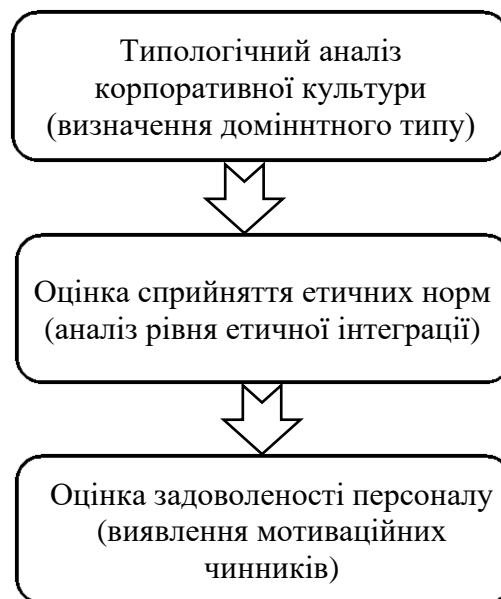


Рис. 2.1. Етапи діагностики корпоративної етики Немирівської міської ради

Сформовано автором самостійно

На першому етапі здійснюється типологічний аналіз корпоративної культури з акцентом на визначенні її доміантного типу. Такий підхід дозволяє скласти типологічний профіль корпоративної культури органу, що в подальшому стане підґрунтям для розробки конкретних управлінських рішень і стратегій розвитку корпоративної етики.

Другий етап передбачає оцінку сприйняття етичних норм працівниками різних структурних підрозділів. Його основна мета – з’ясувати реальний рівень етичної інтеграції колективу, виявити потенційні зони напруги або

непорозуміння між управлінським та виконавчим персоналом.

Серед основних завдань цього етапу можна виокремити такі:

- 1) виявлення домінуючих ціннісних орієнтацій як у керівного складу, так і серед фахівців апарату;
- 2) аналіз різниці в уявленнях про етичні норми між представниками різних посадових рівнів;
- 3) оцінка рівня внутрішньої згуртованості колективу та ступеня збігу інтересів працівників і керівництва;
- 4) представлення керівництву узагальнених результатів сприйняття корпоративної етики в межах підрозділу;
- 5) формування практичних рекомендацій, спрямованих на розвиток позитивного ставлення до корпоративних цінностей та посилення етичної культури загалом [37].

На другому етапі багаторівневого аналізу корпоративної етики здійснюється перевірка низки гіпотез, що стосуються особливостей її сприйняття працівниками різного посадового рівня. Зокрема, досліджується, чи відрізняється уявлення про корпоративні етичні норми між керівництвом та підлеглими, а також чи переважають у колективі негативні оцінки етичного клімату над позитивними. Особливу увагу приділено впливу різних ціннісних орієнтацій співробітників на виникнення розбіжностей у ставленні до етичних стандартів.

Третій етап оцінювання спрямований на виявлення рівня задоволеності персоналу своєю професійною діяльністю. У цьому контексті аналізується значущість мотиваційних чинників для працівників, ступінь їх задоволеності поточними умовами праці, а також рівень очікувань щодо майбутніх змін в організації.

Загалом, у результаті проведення багаторівневої діагностики корпоративної етики можна отримати комплексне уявлення про: реальний стан корпоративної етики в організації; необхідні напрямки її вдосконалення; ключові мотиваційні важелі, які можна використовувати для ефективного впровадження

змін у сфері етичної культури.

Діагностика корпоративної етики у Відділі містобудування та архітектури Немирівської міської ради покликана класифікувати існуючий рівень трудових відносин у колективі та, за потреби, визначити шляхи вдосконалення корпоративної культури. Перетворення етичних засад організації на дієвий мотиваційний і об'єднуючий фактор може стати одним із основних інструментів підвищення ефективності діяльності міської ради загалом.

Для оцінювання стану корпоративної етики у підрозділі важливо з'ясувати, як рівень розвитку корпоративної культури впливає на результативність роботи колективу. Такий вплив можна визначити за допомогою двох підходів:

1) прямого оцінювання – через анкетування, тестування та інтерв'ювання працівників;

2) непрямого оцінювання – шляхом аналізу окремих елементів корпоративної системи та їхнього впливу на загальні результати діяльності.

Найдоцільнішим у даному випадку є метод поелементної якісної оцінки корпоративної етики, оскільки він дозволяє проводити системне вдосконалення існуючої корпоративної культури. З огляду на складність точного вимірювання соціально-психологічних параметрів, доцільно використовувати систему тестів, побудовану відповідно до ієрархічної структури організації. Це дасть змогу за результатами опитувань об'єктивно оцінити рівень сформованості корпоративної культури у Відділі містобудування та архітектури.

Для проведення діагностики корпоративної етики у Відділі містобудування та архітектури Немирівської міської ради була сформована фокус-група, до складу якої увійшли представники всіх рівнів управлінської ієрархії. Зокрема, участь у дослідженні взяли: двоє представників керівного складу (начальник відділу та його заступник), троє провідних спеціалістів, а також п'ятеро співробітників з числа виконавчого персоналу (інспекторів). Такий підхід забезпечив комплексність дослідження та дозволив охопити всі рівні організаційної структури підрозділу [37].

Дослідження проводилося експертним методом із використанням

п'ятибальної оціночної шкали, що дало можливість здійснити кількісну оцінку рівня розвитку корпоративної етики. Аналіз проводився у двох напрямках:

1) оцінювання зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури (візуальні, комунікативні, організаційні аспекти);

2) оцінювання внутрішніх суб'єктивних атрибутів, що безпосередньо характеризують рівень корпоративної етики.

Методика ґрунтувалася на визначенні основних характеристик корпоративної культури та встановленні їхньої вагомості для організації. Визначення питомої значущості кожного елементу здійснювалося шляхом ранжування експертами фокус-групи. Основна мета полягала у досягненні оптимального балансу між цінностями та інтересами учасників дослідження.

За результатами опитування фокус-групи було визначено питому вагу зовнішніх та внутрішніх елементів корпоративної культури, обчислено їхній середній бал, а також розраховано загальний рівень корпоративної етики. Обробка даних здійснювалася за допомогою програми Microsoft Office Excel 2010, що дало змогу узагальнити результати у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Результати експертного оцінювання етичної складової корпоративної культури

Показники	Вага (Wi)	Бали (Bi)	Загальна оцінка (Ii)
Зовнішні елементи корпоративної культури			
1. Згадування в ЗМІ	0,3	4	1,2
2. Успішні цільові програми	0,25	3	0,75
3. Зовнішній вигляд працівників	0,2	3	0,6
4. Відомі громаді діячі в сфері політики, економіки	0,15	4	0,6
5. «Лиця» з соціальної реклами	0,1	4	0,4
Усього:	1		3,55
Внутрішні елементи корпоративної культури			
1. Місія	0,25	4	1
2. Ціль	0,2	3	0,6
3. Корпоративні цінності	0,25	5	1,25
4. Корпоративні правила	0,15	2	0,3
5. Норми	0,15	3	0,45
Усього:	0,25	4	1

Розраховано на основі експертного оцінювання

На основі визначених вагових коефіцієнтів та середніх балів кожного елемента корпоративної культури було здійснено розрахунок їх інтегральної оцінки за формулою:

$$I_i = W_i \times B_i, \quad (2.1)$$

де  $I_i$  – загальна оцінка  $i$ -го елемента корпоративної культури;

$W_i$  – вагомість  $i$ -го елемента організаційної культури;

$B_i$  – середній бал  $i$ -го елемента корпоративної культури.

Для визначення рівня ефективності корпоративної культури було використано метод середніх величин, який передбачає розрахунок середнього показника між оцінками зовнішніх та внутрішніх елементів корпоративної культури [15]:

$$I_c = \frac{I_{\text{зов}} + I_{\text{внутр}}}{2} \quad (2.2)$$

де  $I_c$  – середня загальна оцінка корпоративної культури;

$I_{\text{зов}}$  – загальна оцінка зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури;

$I_{\text{внутр}}$  – загальна оцінка внутрішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури.

Виходячи з даних, поданих у таблиці 2.1, розрахуємо середнє узагальнене значення корпоративної культури у Відділі містобудування та архітектури Немирівської міської ради:

$$I_c = (3,5 + 3,6) / 2 = 3,55$$

Інтегральна оцінка рівня корпоративної культури у Відділі містобудування та архітектури Немирівської міської ради, отримана в результаті проведеної діагностики, хоч і не досягла високих значень, проте наближається до рівня «задовільно» або «добре». Варто зазначити, що оцінки внутрішніх суб'єктивних компонентів корпоративної культури перевищують аналогічні

показники зовнішніх атрибутів. Це свідчить про певний акцент з боку керівництва на розвиток внутрішнього середовища організації, що є позитивною тенденцією.

З метою кількісного визначення загального рівня корпоративної культури доцільно використати інтегральний показник, який дозволяє узагальнити отримані результати. Для цього буде застосовано метод середньої геометричної, що забезпечує об'єктивне відображення балансу між зовнішніми та внутрішніми елементами корпоративної культури в межах досліджуваного підрозділу:

$$K_{ок} = \sqrt[n]{K1 \times K2 \times K3 \times K4 \times \dots \dots \dots Kn} \quad (2.3)$$

де  $K_{ок}$  – інтегральний показник рівня корпоративної культури;

$n$  – кількість параметрів оцінювання рівня корпоративної культури;

$K1$  – показник освітнього рівня працівників;

$K2$  – показник стабільності персоналу;

$K3$  – показник трудової дисципліни;

$K4$  – показник міжособистісних відносин;

$K5$  – показник рівня здоров'я персоналу.

Для здійснення розрахунку інтегрального показника рівня корпоративної культури необхідно визначити його складові компоненти. У межах дослідження буде застосовано таку шкалу оцінювання інтегрального рівня корпоративної культури:

від 0 до 0,25 – дуже низький рівень;

від 0,25 до 0,5 – низький рівень;

від 0,5 до 0,75 – середній рівень;

від 0,75 до 1 – високий рівень.

На підставі отриманих результатів буде здійснено аналіз змін інтегрального показника корпоративної культури у Відділі містобудування та архітектури Немирівської міської ради (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Параметри корпоративної культури Відділу містобудування та архітектури Немирівської міської ради

Показники	Роки					Абсолютне відхилення 2024-2023	відхилення 2022-2020
	2020	2021	2022	2023	2024		
Коефіцієнт освітнього рівня (K1)	0,8	0,9	1	1	1	-	+0,2
Коефіцієнт стабільності персоналу (K2)	0,91	0,92	0,9	0,9	0,8	-0,1	-0,01
Коефіцієнт трудової дисципліни (K3)	0,85	0,91	0,92	0,91	0,93	+0,02	+0,07
Коефіцієнт міжособових відносин (K4)	0,89	0,92	0,9	0,87	0,89	+0,02	+0,01
Коефіцієнт рівня здоров'я персоналу (K5)	0,72	0,74	0,72	0,75	0,76	+0,01	-
Інтегральний показник рівня корпоративної культури	0,83	0,83	0,84	0,83	0,82	-0,01	+0,01

Розраховано за даними Немирівської міської ради

З огляду на результати, представлені в таблиці, можна зробити низку важливих висновків щодо стану корпоративної культури у Відділі містобудування та архітектури Немирівської міської ради за 2020-2024 роки.

Передусім варто відзначити позитивну динаміку коефіцієнта освітнього рівня (K1). Його значення зросло з 0,8 у 2020 році до 1,0 у 2022-му і зберігається на такому рівні до 2024 року. Така тенденція свідчить про постійне підвищення кваліфікації працівників, що, своєю чергою, може бути результатом системного підходу керівництва до професійного розвитку персоналу.

У той самий час помітне зниження коефіцієнта стабільності персоналу (K2), особливо в останній рік спостереження – з 0,9 у 2023 році до 0,8 у 2024-му. Така тенденція викликає занепокоєння, адже може вказувати на кадрову нестабільність, зниження задоволеності працею або проблеми в організаційному кліматі. Враховуючи, що зниження стабільності персоналу часто має комплексні причини, доцільно було б глибше проаналізувати причини плинності кадрів.

Щодо трудової дисципліни (K3), навпаки, спостерігається впевнене покращення: показник зріс із 0,85 у 2020 році до 0,93 у 2024-му. Це може свідчити про зростання відповідальності працівників та ефективність

управлінських механізмів контролю й мотивації.

Стан міжособових відносин у колективі (K4) залишався відносно стабільним упродовж усіх років, хоч і з незначними коливаннями. Незважаючи на спад до 0,87 у 2023 році, вже у 2024-му показник знову підвищився до 0,89, що може свідчити про часткову стабілізацію внутрішнього мікроклімату.

Ще одним позитивним моментом є покращення стану здоров'я персоналу (K5). Хоча цей показник залишався найнижчим серед усіх, з 2020 по 2024 рік він поступово зростав – від 0,72 до 0,76. Це може бути наслідком як покращення умов праці, так і впровадження заходів соціальної підтримки для працівників.

І нарешті, якщо звернути увагу на інтегральний показник рівня корпоративної культури, то він демонструє досить стабільне значення в межах від 0,82 до 0,84. Незначне зниження у 2024 році на 0,01 є швидше ситуативним, ніж системним, однак не повинне залишатися поза увагою. Загалом же, можна говорити про середній рівень корпоративної культури у підрозділі, що є хорошою основою для подальшого вдосконалення.

У підсумку, діагностика корпоративної етики у Відділі містобудування та архітектури Немирівської міської ради засвідчує загальну позитивну динаміку формування етичного клімату в колективі, що свідчить про наявність сприятливого морально-психологічного середовища. Разом із тим, окремі показники, зокрема рівень стабільності персоналу, демонструють незначне зниження, що потребує уваги з боку керівництва. Це може свідчити про потребу у вдосконаленні кадрової політики, посиленні мотиваційної системи та створенні умов, які сприяють довготривалому професійному розвитку працівників. Підвищення рівня внутрішньої корпоративної культури, а також цілеспрямоване управління етичними цінностями колективу здатні не лише покращити атмосферу в установі, а й суттєво вплинути на її загальну ефективність.

## **2.2. Чинники формування корпоративної етики в Немирівській міській раді**

У процесі виконання посадових обов'язків державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування мають дотримуватися встановлених етичних норм поведінки. Ці норми мають загальний характер і є обов'язковими для всіх, хто працює в публічному секторі. Зокрема, Немирівська міська рада у своїй щоденній діяльності дотримується визначених принципів, методологічних підходів та етичних стандартів, що прийняті для посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування.

Варто зазначити, що нормативно-правова база, яка регламентує функціонування етичних кодексів у Немирівській міській раді, базується на низці ключових законодавчих актів України. Серед них – Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції», а також інші нормативні документи, зокрема Загальні правила поведінки державного службовця, затверджені відповідними органами державної влади.

З огляду на це, Кодекс етичної поведінки посадових осіб Немирівської міської ради, прийнятий згідно з відповідним наказом, побудований на основі загальновизнаних правових і морально-етичних принципів. Його структура враховує як українське, так і міжнародне законодавство, а також європейські стандарти належного управління. Основна мета документа – підвищення рівня довіри до органів місцевого самоврядування та формування позитивного іміджу ради в очах громадськості.

Крім того, у Кодексі чітко окреслено вимоги до поведінки посадових осіб, які обіймають посади відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Важливу роль у дотриманні цих положень відіграють не лише керівники структурних підрозділів, але й їхні заступники та інші працівники виконавчого апарату міської ради.

На завершення, слід підкреслити, що етичний кодекс, прийнятий у

Немирівській міській раді, розроблений у відповідності до Загальних правил етичної поведінки, затверджених Національним агентством України з питань державної служби. Основу цього документа становлять такі базові цінності, як доброчесність, відкритість, професіоналізм та справедливість. Саме ці цінності є орієнтиром у професійній діяльності посадовців, оскільки вони відповідають суспільним очікуванням, сприяють укріпленню громадської довіри та забезпечують дотримання прав і свобод громадян відповідно до Конституції та законів України.

Одним із основних завдань посадових осіб органів місцевого самоврядування є служіння українському народові та територіальній громаді, що передбачає захист прав і свобод громадян, а також сприяння реалізації їхніх законних інтересів. У цьому контексті важливу роль відіграє дотримання норм етичної поведінки, оскільки саме вона формує довіру громадян до діяльності місцевої влади. Очікується, що працівники органів місцевого самоврядування виконуватимуть свої обов'язки сумлінно, відповідально та професійно, виявлятимуть ініціативу й запобігатимуть конфліктним ситуаціям як у взаєминах з керівництвом, так і з колегами й підлеглими.

Разом із тим, загальні норми етики потребують конкретизації на рівні окремих колективів. Загальні стандарти корпоративної культури не завжди дають змогу ефективно впроваджувати механізми управління без врахування специфіки роботи певної установи чи підрозділу. Саме тому важливо розробляти дієві підходи до практичного впровадження етичних норм у повсякденній роботі, з урахуванням особливостей кожного трудового колективу.

На жаль, сьогодні розвиток системи мотивації в органах місцевого самоврядування залишається обмеженим через низку кризових чинників. Зокрема, бракує розуміння важливості впровадження корпоративної культури як бази для формування мотиваційної політики. У цьому контексті корпоративна культура має виконувати функцію підтримки внутрішньої впевненості працівників у значущості їхньої праці. Якщо працівники відчувають, що виконують важливу суспільну місію, це сприяє зростанню їхньої мотивації,

підвищенню ефективності роботи та оптимізації управлінських процесів.

Якщо говорити про сучасні настрої серед працівників органів місцевого самоврядування в Україні, варто зазначити певні тенденції. У попередні роки зміни – як політичні, так і соціально-економічні – відбувалися повільно, що сприяло стабільності та впевненості працівників у майбутньому. Проте нині, в умовах постійних трансформацій, рівень цієї впевненості суттєво знизився. Спостерігається падіння мотивації, а прагнення до професійного зростання – поодиноким явищем. Лише незначна частина працівників отримує задоволення від своєї роботи, що свідчить про глибокі проблеми в системі управління персоналом.

Крім того, нині спостерігається тенденція до зниження уваги з боку керівників до внутрішнього психологічного стану працівників. Це – помітна проблема, адже саме внутрішній світ особистості визначає рівень її залученості до професійної діяльності. Керівник, який прагне реалізовувати стратегію розвитку організації ефективно, має дбати не лише про результати, але й про добробут свого персоналу. Знання основ корпоративної культури, як основного елементу мотиваційного механізму, стає для нього незамінним інструментом в організації ефективної управлінської діяльності (рис. 2.1).

У Відділі містобудування та архітектури Немирівської міської ради основний акцент у системі управління персоналом робиться на мотиваційні, а не матеріальні стимули. Практичний досвід показує, що корпоративна культура, яка формує внутрішню мотивацію працівників, є більш ефективною у довгостроковій перспективі порівняно з фінансовими заохоченнями.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні внутрішньої мотивації персоналу, сприяючи розвитку у співробітників ініціативності, самовіддачі та глибокого усвідомлення значущості своєї праці для досягнення спільних цілей. Атмосфера взаємної підтримки, відкритості та довіри стимулює працівників до активної участі в житті організації, підвищує рівень їхньої залученості та відповідальності.



Рис. 2.2. Вплив корпоративної культури на ефективність управління в Немирівській міській раді

Сформовано автором за даними Немирівській міській раді

Основна мета корпоративної культури – підтримання позитивного мікроклімату, формування лояльності, поваги та відчуття причетності до спільної справи. Це дозволяє ефективно реалізовувати місію організації й уникати конфліктів у трудовому колективі.

Для оцінки впливу мотивації на продуктивність праці було проведено дослідження, яке дозволило виявити пріоритетні мотиваційні чинники для працівників відділу. Зокрема, найбільш значущими виявилися чинники біологічної (задоволення базових потреб, забезпечення комфортних умов праці, стабільність доходу) та соціальної мотивації (визнання в колективі, підтримка з боку керівництва, можливість комунікації та співпраці) (табл. 2.3). Аналіз здійснювався з використанням методу експертного оцінювання «Делфі» та інструменту ABC-аналізу, що дало змогу структурувати фактори мотивації за рівнем їхньої значущості для персоналу.

Таблиця 2.3

## Основні групи чинників мотивації персоналу

Групи чинників мотивації персоналу		
Біологічні	Соціальні	Психологічні
Безпека праці Опалювання Ергономіка Освітлення Бажання працювати Задоволення від роботи Поліпшення умов праці	Пільгове харчування Пільговий транспорт Безпроцентна позика Компенсація витрат на навчання Підвищення кваліфікації	Планування кар'єри Участь в управлінні Відгули, відпустки Психологічна атмосфера в колективі Розвиток довірчих відносин і взаєморозуміння Моральне заохочення Просування по роботі

Сформовано автором за даними Немирівської міської ради

Більшість опитаних зазначили, що за умов наявної підтримки з боку адміністрації або безпосередніх керівників вони готові працювати більш продуктивно. Водночас респонденти підкреслили, що потенціал підвищення ефективності праці обмежується низкою чинників, зокрема особливостями виконуваних завдань, законодавчими регламентаціями (наприклад, обмеженням у часі), а також іншими організаційними обставинами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Оцінка коефіцієнта умотивованості працівників

Фактори		Оцінка факторів	Середній рівень оцінки за групою факторів
Можливості	Інтелектуальні здібності	0,65	0,58
	Спеціальні знання та практичні навички	0,52	
	Інтелектуальна та емоційна зрілість	0,45	
	Фізичне та розумове здоров'я	0,75	
Умови праці	Матеріальні умови	0,32	0,35
	Організація робочого місця	0,55	
	Інформаційне забезпечення	0,38	
	Потенціал організації	0,26	
	Якість програмного забезпечення	0,35	
	Корпоративна культура	0,45	
Готовність	Мотивування до самореалізації	0,25	0,50
	Впевненість у своїх здібностях	0,65	
	Готовність брати на себе відповідальність	0,75	
Коефіцієнт вмотивованості			0,47

Сформовано автором за даними Немирівської міської ради

Крім того, результати опитування виявили залежність мотиваційних пріоритетів від віку працівників. Встановлено, що потреби персоналу варто структурувати за рівнем актуальності, оскільки різні вікові групи демонструють неоднакову чутливість до різних типів мотиваційних чинників. Найбільший вплив на респондентів нині справляють чинники біологічного характеру, тоді як психологічні мотивації мають менш виражене значення. Соціальні чинники посідають проміжну позицію, однак викликають значний інтерес і мають високий потенціал для подальшого використання в системі стимулювання.

Результати дослідження свідчать, що для працівників важливими залишаються умови праці, ставлення до професійної діяльності, оцінка результатів та задоволення від виконаної роботи. Водночас мотиваційні уподобання залежать від віку, соціального й матеріального становища, а також рівня особистої відповідальності та зрілості співробітника.

У більшості відповідей респондентів простежується переважання біологічних чинників мотивації, таких як стабільна заробітна плата, безпечні та комфортні умови праці, збереження здоров'я, над зовнішніми формами матеріального або адміністративного стимулювання. Це свідчить про те, що базові потреби залишаються ключовими у системі цінностей персоналу. Водночас, працівники демонструють високу зацікавленість у впровадженні мотиваційних заходів з боку керівництва, зокрема тих, що спрямовані на посилення довіри, соціального визнання, професійного розвитку та відкритої комунікації. Така налаштованість персоналу супроводжується зростанням внутрішньої відповідальності за результати праці, прагненням до її якісного виконання, а також формуванням відчуття особистого внеску в досягнення спільних цілей організації.

У Відділі містобудування та архітектури Немирівської міської ради розвиток корпоративної культури безпосередньо пов'язаний із впровадженням комплексної системи мотивації, що враховує вікові та посадові особливості працівників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Система мотивації формування і розвитку корпоративної культури

Категорія працівників	Обов'язки в ході формування і розвитку корпоративної культури	Основні чинники мотивації
Керівництво відділу	Реалізація принципу «першого керівника». Проведення регулярних семінарів і нарад по основних положеннях корпоративної культури Забезпечення кадрами. Організація приймальних днів і годин для працівників. Розгляд і заохочення пропозицій. Проведення нарад із працівниками. Делегування повноважень	Поліпшення результативності діяльності при малих витратах. Розвиток творчого потенціалу персоналу. Підвищення довіри Підвищення обсягу інформації про підрозділ. Зростання довіри працівників підрозділу. Поліпшення роботи підрозділу. Поява нових ідей від працівників
Головні спеціалісти	Ретельне дотримання нових правил і вимог. Контроль за дотриманням правил працівниками. Допомога у внесенні рацпропозицій, заохочення ініціативи. Делегування повноважень і відповідальності. Стимулювання навчання, підвищення кваліфікації, ротації	Підвищення, переведення на іншу роботу. Поліпшення психологічного клімату. Посилення колективізму. Зниження плинності кадрів. Підвищення рівня освіти, кваліфікації працівників. Поліпшення роботи підрозділу
Інспектори	Підвищення кваліфікації, навчання, ротація. Дотримання нових вимог і правил. Прояв ініціативи. Допомога колегам. Проведення сумісних заходів Участь у нарадах, заходах, дотримання нових правил	Поліпшення роботи підрозділу. Поліпшення психологічного клімату. Підвищення, переведення на іншу посаду

Сформовано автором за даними Немирівській міській раді

У процесі формування та розвитку корпоративної культури у Відділі містобудування та архітектури Немирівської міської ради кожна категорія працівників відіграє специфічну роль: керівництво забезпечує стратегічне управління та підтримку ініціатив, головні спеціалісти – контроль за дотриманням стандартів і розвиток професійного потенціалу, а інспектори – виконання практичних завдань і підтримання командної взаємодії. Основними мотиваційними чинниками виступають підвищення кваліфікації, довіра з боку керівництва, позитивний психологічний клімат і можливості зростання.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СУЧАСНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Незважаючи на наявність нормативної бази, що регулює етичну поведінку службовців, впровадження корпоративної етики в органах місцевого самоврядування України, зокрема у Немирівській міській раді, стикається з низкою проблем. Основними серед них є формалізм у підходах до етичних норм, недостатня інтеграція цінностей у повсякденну управлінську діяльність, а також обмежений рівень мотивації персоналу до дотримання етичних стандартів.

Крім того, спостерігається нерівномірне розуміння значущості корпоративної етики серед працівників різного рівня. Якщо керівництво часто орієнтоване на дотримання стандартів через репутаційні ризики, то рядові співробітники можуть сприймати етичні норми як формальність. Такий розрив у ціннісних орієнтаціях ускладнює формування єдиного етичного простору в організації [3].

Ще однією проблемою є низький рівень інституційного закріплення етичних норм у системі кадрового управління. Часто відсутні конкретні механізми впливу на порушників, або ж етичні порушення залишаються без належного реагування. Це знижує рівень довіри до системи, формує байдужість до внутрішніх стандартів та унеможлиблює становлення справжньої корпоративної культури.

Для підвищення ефективності реалізації корпоративної етики в системі місцевого самоврядування необхідно здійснити перехід від формального, декларативного рівня до практичного впровадження чітко визначених, дієвих і зрозумілих механізмів етичної поведінки. Такі механізми повинні бути інтегровані в управлінські процеси на всіх рівнях організації, забезпечуючи послідовність, прозорість і дієвість етичних норм у щоденній професійній діяльності. Удосконалення етичної системи має базуватися на основних

принципах відкритості, прозорості, законності та персональної відповідальності кожного працівника, незалежно від його посадового рівня (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Механізм формування корпоративної етики в органі місцевого самоврядування

Сформовано самостійно автором

Один із основних напрямів удосконалення механізму формування корпоративної етики – це інституційне закріплення етичних стандартів на рівні внутрішніх нормативно-організаційних документів. Йдеться, зокрема, про включення етичних норм у внутрішні регламенти, посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку, а також у програми адаптації нових працівників. Такий підхід дозволяє не лише декларувати етичні принципи на рівні загальних положень, а й забезпечити їх реальне впровадження у практику управлінської діяльності.

Внутрішні регламенти мають містити чітко сформульовані етичні стандарти, які є обов'язковими для всіх співробітників, незалежно від рівня посади. Зокрема, важливо зафіксувати норми взаємоповаги, чесності, недопущення конфлікту інтересів, прозорості в ухваленні рішень, лояльного ставлення до колег і громади. Ці положення повинні бути не формальністю, а частиною щоденного управлінського процесу.

Особливу роль відіграє включення етичних елементів до програм адаптації нових працівників, адже саме у перші тижні роботи формується базове уявлення про цінності організації, стиль управління, взаємини в колективі. Запровадження ознайомчих сесій з етичного кодексу, тренінгів або наставництва допомагає забезпечити безперервність у передачі організаційної культури, а також створити спільний ціннісний простір для всіх співробітників.

Крім того, важливо, щоб етичні вимоги були інтегровані у систему оцінювання результатів діяльності персоналу, а також слугували критерієм при прийнятті управлінських рішень щодо просування, преміювання або притягнення до дисциплінарної відповідальності. Таким чином, корпоративна етика перестає бути абстрактним поняттям і перетворюється на дієвий інструмент організаційного управління.

Не менш важливим напрямом удосконалення механізму формування корпоративної етики є впровадження системного етичного навчання та тренінгів, які повинні охоплювати всі категорії персоналу, від керівного складу до молодших спеціалістів. Такий підхід дозволяє не лише інформувати співробітників про етичні норми, а й формує єдине ціннісне середовище, у якому правила взаємодії стають спільно поділюваними й усвідомленими.

Етичне навчання повинно мати поетапний і безперервний характер. На початковому етапі важливо включити обов'язкові ознайомчі заняття з етичним кодексом, стандартами поведінки, типовими прикладами етичних дилем. Це може відбуватись у формі коротких інформаційних сесій, вебінарів або інтерактивних презентацій, зокрема в межах програми адаптації нових працівників. Для досвідченого персоналу доцільно проводити поглиблені тренінги, спрямовані на розвиток емоційного інтелекту, комунікативної компетентності, вирішення конфліктів, управління стресовими ситуаціями тощо.

Особливої уваги заслуговують спеціалізовані навчальні модулі для керівників, які мають виступати прикладом дотримання етичних норм. Для них важливо організувати стратегічні сесії з етичного лідерства, управління репутацією, запобігання конфлікту інтересів, а також із формування етичного

клімату в колективі. Такий підхід сприяє посиленню принципу «першого керівника», коли управлінці власним прикладом демонструють етичну модель поведінки.

Крім того, ефективною формою навчання є моделювання типових ситуацій (кейс-методи), рольові ігри, етичні дебати, анонімне опитування або обговорення практичних кейсів, що дозволяють співробітникам розвивати навички прийняття рішень у неоднозначних обставинах.

Систематичне етичне навчання позитивно впливає на внутрішню комунікацію в організації, допомагає зменшити кількість конфліктів, підвищує рівень взаємної поваги та відповідальності серед працівників. У результаті формується етично зрілий колектив, здатний саморегулюватися без постійного адміністративного тиску, що сприяє зростанню ефективності управлінської діяльності загалом.

Важливим елементом удосконалення механізму формування корпоративної етики є впровадження системи оцінювання дотримання етичних норм. Така система виступає не лише інструментом контролю, а й способом формування зворотного зв'язку, виявлення потенційних ризиків та посилення етичного клімату в організації. Її мета – не покарання, а профілактика порушень, підвищення відповідальності та розвиток етичної зрілості персоналу.

Оцінювання може мати багатокомпонентний характер і включати такі основні інструменти:

1. Самооцінювання працівників. Запровадження періодичних анкет або чек-листів, де працівники самостійно оцінюють своє дотримання етичних принципів (чесність, конфлікт інтересів, взаємоповага, неупередженість тощо). Цей інструмент сприяє рефлексії та особистому усвідомленню своєї ролі в етичному середовищі організації.

2. Внутрішній аудит. Проведення регулярних перевірок з боку уповноважених осіб (наприклад, служби внутрішнього контролю чи HR-відділу) щодо дотримання етичних стандартів у структурних підрозділах. Аудит може охоплювати:

- 1) аналіз скарг та конфліктів;
- 2) перевірку виконання етичного кодексу;
- 3) моніторинг реакції на порушення;
- 4) аналіз прозорості прийняття управлінських рішень.

3. Анонімні опитування колективу. Це ефективний метод отримання чесної оцінки морально-психологічного клімату без ризику для респондента.

Опитування дозволяють:

- 1) виявити приховані конфлікти чи напругу в колективі;
- 2) отримати зворотний зв'язок щодо поведінки керівників;
- 3) визначити рівень довіри та відкритості в команді;
- 4) виявити відмінності у сприйнятті етичних норм між різними категоріями працівників.

4. Оцінювання за методом «360 градусів». Комплексна методика, коли оцінка працівника здійснюється з боку колег, підлеглих, керівників і самого працівника. Вона дозволяє побачити цілісну картину професійної та етичної поведінки.

Інформація, отримана за допомогою цих інструментів, повинна не просто накопичуватись, а активно використовуватись для вдосконалення кадрової політики, проведення коригуючих заходів (наприклад, індивідуальних розмов, додаткових тренінгів, зміни комунікаційної політики) та формування внутрішніх стандартів поведінки.

Регулярне оцінювання етичних практик дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, запобігати порушенням, а також формувати атмосферу взаємної довіри й відповідальності. У довгостроковій перспективі це сприяє не лише покращенню морально-психологічного клімату, а й зростанню авторитету органу місцевого самоврядування в очах громади.

Ще одним важливим напрямом удосконалення механізму формування корпоративної етики є посилення її мотиваційної складової. Етична поведінка працівника не повинна сприйматися як нейтральна норма, що не має прямого відгуку з боку організації. Навпаки, демонстрація високих етичних стандартів

має викликати позитивне підкріплення, яке може бути реалізоване у формі морального, матеріального або статусного заохочення. Такий підхід дозволяє не лише закріпити бажану модель поведінки, але й стимулювати етичну активність серед усього колективу.

Найперше, варто впровадити систему морального заохочення, яка включає визнання заслуг працівників, публічне схвалення їхньої поведінки, подяки від керівництва, публікацію прикладів етичних вчинків у внутрішніх інформаційних ресурсах (наприклад, бюлетенях, на дошках пошани, у внутрішньому порталі установи). Навіть символічне визнання може мати сильний емоційний вплив, особливо якщо воно є системним та відкритим.

Окрему увагу слід приділити впровадженню статусних стимулів, які зміцнюють авторитет етичної поведінки в очах колективу. Це може бути, наприклад:

- надання почесного звання або відзнаки «Етичний працівник місяця/кварталу»;
- участь у профільних семінарах, конференціях, стажуваннях (як винагорода за етичну позицію);
- залучення до корпоративного менторства, де етично зрілі працівники допомагають адаптувати новачків;
- можливість представляти установу на публічних заходах або у міжвідомчих робочих групах.

У поєднанні з цим доцільно використовувати і матеріальне стимулювання, яке хоч і не повинно бути основним мотивом етичної поведінки, але може виступати додатковим чинником підтримки морально-відповідального стилю роботи. Зокрема, за дотримання високих етичних стандартів можна передбачити:

- одноразові премії;
- доплати до основної зарплати;
- надання додаткових днів відпочинку;
- корпоративні подарунки (книги, сертифікати тощо).

Особливу роль відіграє прозорість і справедливість процесу заохочення.

Працівники повинні розуміти, за що саме надається винагорода, які критерії оцінки етичної поведінки застосовуються, і хто приймає відповідні рішення. Тому доцільно створити етичну комісію або раду, яка аналізує пропозиції щодо заохочення, веде облік проявів етичної ініціативи, готує звіти про позитивні приклади з практики роботи установи.

У перспективі, така мотиваційна модель не лише сприяє формуванню позитивного морального клімату, але й перетворює етичну поведінку на ціннісний орієнтир колективу, підвищуючи рівень довіри між працівниками, зміцнюючи командну згуртованість та підтримуючи репутацію організації в очах зовнішніх стейкхолдерів.

Для досягнення сталого успіху сучасна організація повинна не лише ефективно управляти ресурсами, а й приділяти належну увагу формуванню та розвитку корпоративної етики й ділового етикету. В умовах зростаючої конкуренції саме ці чинники виступають важливими інструментами зміцнення внутрішньої культури установи. Корпоративна етика розглядається як сукупність моральних норм і правил поведінки, яких повинні дотримуватися працівники у своїй професійній діяльності [2].

Застосування норм етикету та дотримання загально визнаних правил взаємодії сприяють формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Це, своєю чергою, забезпечує атмосферу взаємоповаги, підвищує ефективність комунікацій та створює позитивне враження як усередині організації, так і ззовні [2].

Раціональне впровадження принципів корпоративної етики сприяє згуртуванню працівників навколо спільних цінностей і цілей. Такий підхід формує орієнтоване на співпрацю середовище, в якому кожен член команди відчуває підтримку, розуміння та належність до єдиного колективу. Умови, за яких особистість відчуває повагу до себе та свою значущість у професійному середовищі, сприяють її глибокій залученості до виконання посадових обов'язків та зростанню лояльності до організації.

Керівництву установи доцільно не лише проголошувати етичні принципи,

а й чітко окреслити механізм їх реалізації у формі продуманого алгоритму, що має бути доведений до відома кожного працівника. Наступним етапом є систематичний контроль за дотриманням запроваджених норм, що забезпечить послідовність їх застосування в повсякденній діяльності. Водночас, якщо запропоновані правила ґрунтуються на повазі, доброзичливості та толерантності, їх дотримання позитивно вплине як на якість робочих процесів, так і на рівень задоволеності працівників професійним середовищем.

До основних складових апарату корпоративної етики належать базові елементи, що формують підґрунтя для розробки практичного алгоритму її впровадження (рис. 3.2). Саме вони забезпечують узгодженість між ціннісними орієнтирами організації та поведінковими моделями персоналу.

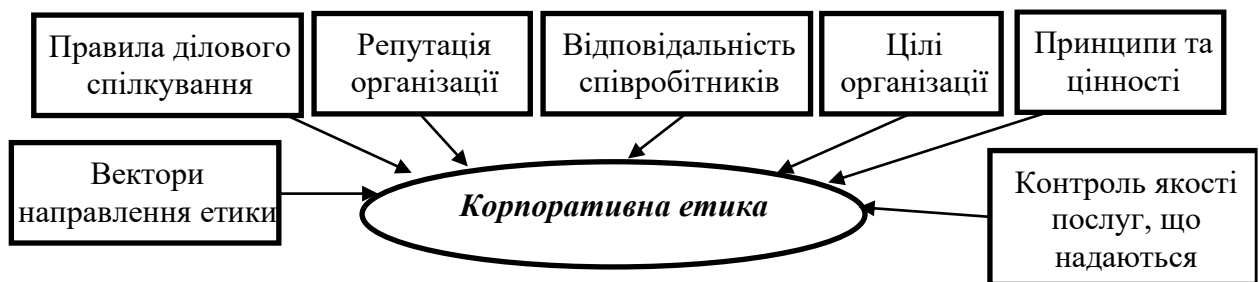


Рис. 3.2. Компоненти апарату корпоративної етики

Упорядковано автором на основі: [2; 6]

На рисунку представлено ключові складові апарату корпоративної етики, які формують концептуальну та практичну основу для її впровадження в організації. До основних компонентів належать: етичні норми та правила поведінки, система цінностей, механізми мотивації, інструменти контролю та оцінювання, а також комунікаційна політика. Взаємозв'язок між цими елементами забезпечує цілісність етичної системи, сприяє формуванню стабільного морально-психологічного клімату в колективі та підтримує стратегічні цілі організації через дотримання принципів доброчесності, взаємоповаги та відповідальності.

Запровадження корпоративної етики у систему комунікації організації

сприяє стабілізації міжособистісних стосунків як у горизонтальних (між колегами), так і вертикальних (між керівництвом і підлеглими) комунікаційних зв'язках. Це дозволяє мінімізувати конфлікти, що можуть виникати на основі розбіжностей у поглядах, зокрема політичних чи релігійних [13].

Важливим елементом корпоративної етики виступає діловий етикет – система загальноприйнятих норм поведінки, яка охоплює правила знайомства, вітання, прощання, вираження вдячності, співчуття, культуру спілкування, соціальну поведінку (ввічливість, манери за столом, етикет подарунків тощо) [43]. Формування етичних норм має враховувати особливості стилю управління (авторитарний, демократичний, ліберальний), тип організації, її комунікаційні традиції та корпоративну культуру.

Керівництво зобов'язане формалізувати ці норми у відповідному внутрішньому документі та доводити їх до відома як чинних співробітників, так і кандидатів на вакансії.

У структурі корпоративної етики важливу роль відіграє перелік нормативних принципів, які забезпечують морально-етичну узгодженість дій персоналу. Серед основних із них [13; 43]:

- 1) дотримання трудової дисципліни й робочого розпорядку;
- 2) відповідальність і пунктуальність;
- 3) толерантні взаємини в колективі;
- 4) дотримання професійної етики та ініціативність;
- 5) обмін досвідом і взаємна інформаційна підтримка;
- 6) орієнтація на ефективність та рентабельність діяльності.

Ці принципи забезпечують єдині правила поведінки в організації, сприяють командній злагодженості, професійному зростанню персоналу та зміцненню корпоративної культури загалом.

Аналіз наведеного матеріалу дозволяє зробити висновок про тісний зв'язок між ефективністю управління персоналом і рівнем розвитку корпоративної етики в організації. Етичні норми відіграють важливу роль у формуванні позитивного морального клімату в колективі, сприяють зниженню напруги у

міжособистісних стосунках, а також виступають інструментом регулювання внутрішніх конфліктів. Чітко визначені правила поведінки та комунікації створюють єдине культурне поле для всіх працівників, об'єднуючи їх навколо спільних цінностей і цілей.

У такому середовищі управлінський процес набуває більш гнучкого та партнерського характеру, оскільки рішення приймаються не лише на основі жорстких розпоряджень, а й через діалог, компроміси та взаєморозуміння. Корпоративна етика справляє позитивний вплив на всіх учасників організаційної ієрархії – від керівника до рядового співробітника – формуючи спільну етичну основу для досягнення професійних завдань.

Разом з тим, для ефективного впровадження корпоративної етики в українських реаліях необхідно розробити структурований методичний механізм, який забезпечить адаптацію етичних норм до конкретного організаційного середовища. Такий механізм має передбачати системне навчання персоналу, аналіз поведінкових моделей, а також можливість коригування етичних стандартів у відповідь на внутрішні виклики.

У міжнародній практиці вже накопичено значний досвід у цій сфері. Зокрема, широко застосовуються такі інструменти, як:

- корпоративні кодекси поведінки;
- етичні комітети;
- навчальні заходи (семінари, тренінги) для персоналу та керівників;
- етична експертиза внутрішніх рішень [13].

Додатково, значну роль у формуванні глобальних стандартів відіграє Міжнародна організація праці, етичні рекомендації якої вже частково імplementовані у національне законодавство. Попри це, в Україні корпоративна етика залишається відносно новим явищем, яке поки що не отримало належного статусу в системі управлінських пріоритетів. Однак, з огляду на поступовий розвиток культури ділового спілкування та впровадження етичних стандартів, можна очікувати, що корпоративна етика займе стабільне й вагоме місце у практиці вітчизняного адміністративного менеджменту.

## ВИСНОВКИ

У межах дослідження здійснено теоретичне узагальнення, проведено аналітичну оцінку практики впровадження корпоративної етики в органах місцевого самоврядування та сформульовано обґрунтовані практичні рекомендації щодо удосконалення механізму формування корпоративної етики як складової сучасного адміністративного менеджменту.

1. У теоретичному розділі роботи розкрито сутність поняття корпоративної етики, її роль у системі публічного управління та професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. Визначено, що корпоративна етика є цілісною системою норм, цінностей, стандартів та моделей поведінки, які регулюють внутрішньоорганізаційні взаємозв'язки і сприяють формуванню високого рівня довіри між працівниками. Обґрунтовано, що корпоративна етика забезпечує не лише внутрішню згуртованість колективу, а й підвищує імідж органу влади, що діє відповідально, відкрито й відповідно до суспільних очікувань.

2. У другому розділі роботи здійснено аналіз практичного досвіду формування корпоративної етики на прикладі відділу містобудування та архітектури Немирівської міської ради. Дослідження виявило наявність загальних підходів до етичної поведінки працівників, однак засвідчило недостатній рівень формалізації етичних стандартів у посадових інструкціях та внутрішніх документах. Виявлено, що працівники визнають важливість дотримання морально-етичних норм, але при цьому недостатньо залучені до процесів їх формування та реалізації. Проведене опитування персоналу дозволило визначити актуальні потреби та мотиваційні чинники, що впливають на їх ставлення до корпоративної етики, зокрема: потреба у визнанні, повазі, справедливому ставленні, психологічному комфорті та професійному розвитку.

3. У практичному розділі обґрунтовано механізм удосконалення процесу формування корпоративної етики, що базується на комплексному підході. Запропоновано інституційне закріплення етичних норм через посадові інструкції, внутрішні кодекси поведінки, програми адаптації нових працівників.

Значна увага приділена розвитку інструментів контролю, зокрема, впровадженню системи оцінки етичної поведінки за допомогою самооцінювання, анонімних опитувань, внутрішнього етичного аудиту. Наголошено на важливості етичного навчання, як обов'язкового елементу професійного розвитку персоналу.

4. Окремим напрямом удосконалення етичного механізму визначено запровадження системи морального й матеріального заохочення працівників, які демонструють зразкову етичну поведінку. Запропоновано створення системи мотивації на основі символічних і статусних винагород: відзнак «етичний працівник місяця», участі в професійних форумах, підвищення кваліфікації тощо. Такий підхід дозволяє формувати позитивну моральну атмосферу, зміцнювати командну взаємодію та стимулювати етичну ініціативу.

5. Доведено, що ефективне впровадження корпоративної етики в органах місцевого самоврядування можливе лише за умови наявності цілісного методичного підходу, адаптованого до специфіки публічного управління в Україні. Рекомендовано враховувати кращі міжнародні практики, зокрема досвід використання етичних кодексів, спеціалізованих етичних комітетів, етичної експертизи управлінських рішень. При цьому важливо забезпечити постійне оновлення етичних стандартів відповідно до змін у суспільстві, законодавстві та структурі організації.

6. Підсумовуючи, варто наголосити, що розвиток корпоративної етики є невід'ємною частиною ефективного адміністративного менеджменту, що ґрунтується на довірі, взаємоповазі та професійній відповідальності. Реалізація запропонованих у роботі заходів дозволить не лише підвищити ефективність управління персоналом, а й сприятиме сталому розвитку органів місцевого самоврядування як відкритих, етично зрілих інституцій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкуренто-спроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68-73.
2. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: навч. посіб. /Н.П. Беляцкий, О.О. Осіпенко та ін. Інтерпрессервіс, екоперспектива, Київ, 2002. 352 с.
3. Березянюк Т.В. Проблеми корпоративного менеджменту національної трансформаційної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 2. Т.2. С. 161-164.
4. Витко Т.Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016. №1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2016\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5)
5. Гарагонич О. В. Корпоративна (комплаєнс) культура організації: теоретико-правові аспекти і воєнні виклики. *Право України*. 2023. № 9. С. 63-83.
6. Грищенко Н.В. Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом. *Вісник НТУ «ХПІ» Економічні науки*. 2018. №15(1291). С. 145-149.
7. Грищенко Н. В. Апарат композиції корпоративної етики в управлінні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 220-227.
8. Дрейчук М. А., Ситник Й. С. Формування стійкої корпоративної культури як засіб попередження економічних та інтелектуалізаційних ризиків організації. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2023. Т. 34(73), № 3. С. 42-46.
9. Дудкіна, О. Організаційні та економічні проблеми розвитку муніципальних утворень. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. Тернопіль, 2016. Вип. 4. С. 144-152.
10. Загальні правила етичної поведінки публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства

України з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>

11. Іваненко О. Діагностування та оцінювання ефективності рівня корпоративної культури. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2024. Вип. 1. С. 21-27.

12. Каличева Н. Є., Виноградова К. С., Помазановська А. В. Корпоративна культура як складова управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 37-47.

13. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління : навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2008. 406 с.

14. Корпоративна етика URL:<http://uk.wikipedia.org/wiki>

15. Котвицька Н. М., Старіков. А. О., Куркович С. В. Інноваційний розвиток корпоративної культури в умовах євроінтеграційних процесів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 54-58.

16. Криштанович С. В. Біловус Д. І. Вплив академічного спілкування на розвиток професійного етикету у майбутніх юристів. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 3. С. 222-230.

17. Кулешова О. В., Бідун Н. М. Психологічні особливості формування корпоративної культури сучасних організацій. *Перспективи та інновації науки*. 2024. № 12. С. 1208-1221.

18. Ленда В. М., Оганесян Г. С., Скібська К. О. Трансформація корпоративної культури під час війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 297-303.

19. Лесь А. В., Ращенко А. В., Якименко М. М. Формування корпоративної культури підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. С. 36-42.

20. Литвиненко Н. І. Корпоративна культура як елемент глобального тренду соціально-економічного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 16. С. 69-75.

21. Ліфінцев Д. С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 154-159.

22. Ломачинська І. М. Основи корпоративної культури: навч. посіб. / І. М.

Ломачинська, О. Д. Рихліцька, Н. В. Барна; Відкритий міжнар. ун-т розвитку людини «Україна». Київ: Університет «Україна», 2011. 281 с.

23. Малиновська Ю. Б., Зірник К. Р., Захарук Н. В., Лесик В. Й. Вплив корпоративної культури на мотивацію співробітників. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 7. С. 161-166.

24. Мельниченко О. Є. Проблеми та виклики у мовленнєвому етикеті публічних службовців в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 36. С. 66-70.

25. Москаленко А. Структурно-компонентна модель формування професійної етики в майбутніх управлінців закладами освіти. *Освітологія*. 2024. № 13. С. 67-77.

26. Оболенський О. Ю. Державна служба: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2009. 344 с.

27. Пахота Н., Семенчук Т., Яценко Л. Корпоративна соціальна відповідальність та культура ведення соціальних мереж підприємства. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2023. Вип. 65(2). С. 102-107.

28. Правила етичної поведінки публічних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 65. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>

29. Про внесення змін до Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ 36 Нац. агентства України з питань державної служби від 28.04.2021 р. № 72-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

30. Про внесення змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню): Закон України від 01.12.2022 р. № 2806-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-20#Text>

31. Про внесення змін до Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 13.03.2023 р. № 37-23. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/>

32. Прокоф'єв Є., Патлайчук О., Тригуб А. Формування професійної етики майбутнього фахівця: теоретико-практичні аспекти. *Молодь і ринок*. 2024. № 7-8. С. 101-106.

33. Пушак Я. Я. Трансформація корпоративної культури публічного управління: бібліометричний і трендовий аналіз. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2024. Вип. 2. С. 65-86.

34. Рассомахіна О. А. Професійна етика та моральна відповідальність юристів в умовах війни. *Європейський правничий часопис*. 2024. Вип. 4. С. 20-29.

35. Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців: теорія та практика формування в умовах демократизації державного управління: монографія. Тернопіль: Астон, 2007. 398 с.

36. Самсонова В. В., Кудінова І. П. Особливості формування корпоративної культури підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. С.69-74.

37. Сайт Немирівської міської ради. URL: <https://nemuriv-mrada.gov.ua/>

38. Смесова В. Л., Яшкіна Н. В., Аніщенко Л. О. Аналіз корпоративної культури підприємства та її вплив на управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. С. 169-175.

39. Сливка О. А. Корпоративна етика як інструмент ефективного управління персоналом організації. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2018. № 1. С. 114-119.

40. Старицька О. О. Корпоративна культура закладу вищої освіти як фактор здійснення споживчої політики. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 1. С. 65-70.

41. Стасюк Т., Турчак О. Особистість професіонала в корпоративній культурі та фаховому спілкуванні. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. 2024. Вип. 2. С. 101-107.

42. Стоян Т.А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки

бізнесмена: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 232 с.

43. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. *Наук. вісн. акад муніцип. Управління*. 2011. №2. С. 80-92.

44. Топалова С. О. Корпоративна культура, орієнтація на клієнта, інновації як функції менеджменту та базові передумови ефективності бізнесу. *Modern economics*. 2023. № 38. С. 158-163.

45. Цимбаленко Я. Ю. Вплив корпоративної культури на формування добросовісного середовища організацій публічного сектору на прикладі наукових установ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 13. С. 186-192.

46. Цимбаленко Я. Ю., Кір'як В. С. Соціальні медіа як інструмент корпоративної культури публічних службовців. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 235-241.

47. Чернух Д. В. Існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2. С. 79-91.

48. Чмут Т.К. Етика ділового спілкування: навч. посібн. 3-тє вид., стер. Вікар: Київ, 2009. 148с.

49. Хриков Є. М. Етична система публічної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2020/8.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/8.pdf).

50. Штиршов О. М., Коссе А. Є. Етика як інструмент професійного розвитку публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 137-143.

