

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

*Факультет права, публічного управління і менеджменту
Кафедра публічного управління та менеджменту*

К В А Л І Ф І К А Ц І Й Н А Р О Б О Т А

на тему:

Корпоративна етика як інструмент сучасного управління організацією

Студента 4 курсу 4-АМ групи
освітньої програми «Адміністративний
менеджмент»
Спеціальності 073 Менеджмент
Галузі знань 07 Управління та адміністрування
Ступеня вищої освіти Бакалавра
Гусаренка Давіда Олександровича

Науковий керівник:

Зубар І.В., старший викладач кафедри
публічного управління та менеджменту,
кандидат економічних наук

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Члени Екзаменаційної комісії:

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

ВІННИЦЯ – 2026

АНОТАЦІЯ

Гусаренко Д.О. *Корпоративна етика як інструмент сучасного управління організацією – кваліфікаційна робота. Спеціальність 073 Менеджмент. Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця. 2026 р.*

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та прикладні засади формування корпоративної етики в системі управління підприємством. Узагальнено наукові підходи до трактування змісту корпоративної етики, визначено її характерні ознаки, основні різновиди та значення в управлінській діяльності.

У першому розділі систематизовано методичні підходи до оцінювання стану корпоративної етики в організації.

У другому розділі на матеріалах підприємства СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» проаналізовано складові корпоративної етики та оцінено рівень її сформованості. Визначено вплив корпоративної етики на результати діяльності підприємства, зокрема на якість управління, внутрішні комунікації, поведінку персоналу та організаційну результативність.

у третьому розділі обґрунтовано напрями розвитку корпоративної культури як основи етичної поведінки працівників і розроблено пропозиції щодо формування лідерських компетенцій керівника.

Ключові слова: корпоративна етика, корпоративна культура, етична поведінка персоналу, управлінська діяльність, лідерські компетенції, результати діяльності підприємства.

Husarenko D.O. *Corporate Ethics as a Tool of Modern Organization Management – Qualification Paper. Specialty 073 Management. Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, 2026.*

The qualification paper examines the theoretical, methodological and applied foundations of corporate ethics formation within the enterprise management system. Scientific approaches to interpreting the essence of corporate ethics are summarized; its characteristic features, main types and significance in managerial activity are identified.

The first chapter systematizes methodological approaches to assessing the state of corporate ethics in an organization.

The second chapter, based on the materials of the enterprise ALC “Named after Bohdan Khmelnytskyi”, analyzes the components of corporate ethics and assesses the level of its development. The influence of corporate ethics on the results of enterprise activity is determined, in particular on the quality of management, internal communications, personnel behavior and organizational performance.

The third chapter substantiates the directions for developing corporate culture as a basis for employees’ ethical behavior and proposes measures for forming the leader’s managerial competencies.

Keywords: corporate ethics, corporate culture, ethical behavior of personnel, managerial activity, leadership competencies, enterprise performance.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.	8
1.1. Зміст корпоративної етики та її характерні ознаки.	8
1.2. Основні різновиди корпоративної етики та її значення в управлінській діяльності.	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання стану корпоративної етики в організації.	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ НА УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ У СТОВ «ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО».	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.	26
2.2. Аналіз складових та оцінка рівня корпоративної етики підприємства ...	36
2.3. Оцінювання впливу корпоративної етики на результати діяльності підприємства.	52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ.	59
3.1. Розвиток корпоративної культури як основи етичної поведінки персоналу.	59
3.2. Формування лідерських компетенцій у керівника.	69
ВИСНОВКИ.	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.	79
ДОДАТКИ.	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Корпоративна етика посідає важливе місце в системі сучасного управління організацією, оскільки задає ціннісні орієнтири та моральні межі поведінки працівників, керівників і самої організації у взаємодії із зовнішнім середовищем. Вона не обмежується лише загальними нормами ввічливості чи ділового спілкування, а формує основу для відповідального прийняття рішень, чесної конкуренції, прозорості управлінських дій і дотримання зобов'язань перед партнерами, клієнтами, постачальниками та інвесторами. За умови послідовного впровадження етичних принципів організація зміцнює довіру до себе, підвищує власну ділову репутацію та створює передумови для стабільних довгострокових відносин із зацікавленими сторонами.

Важливим є і внутрішній вплив корпоративної етики. Якщо працівники бачать, що в організації підтримуються справедливість, повага, відкритість і недопущення упередженого ставлення, це позитивно позначається на їхній мотивації, рівні залученості та готовності працювати на спільний результат. Етичне середовище знижує напруженість у колективі, посилює довіру до керівництва, сприяє збереженню кваліфікованих кадрів і створює умови для професійного розвитку персоналу.

Таким чином, корпоративна етика виступає не другорядним елементом організаційного життя, а дієвим управлінським інструментом. Вона забезпечує впорядкованість внутрішніх процесів, підтримує позитивний соціально-психологічний клімат, зміцнює репутаційний капітал організації та орієнтує працівників на відповідальну, добросовісну й результативну діяльність.

Наукова розробка теми дослідження. Проблематика корпоративної етики та корпоративної культури розглядається у працях багатьох українських науковців. Зокрема, питання змісту корпоративної культури, її ролі в управлінні підприємством і впливу на конкурентоспроможність

досліджували О. Апостолук, О. Гарафонова, Н. Гриценко, Н. Пітель, О. Тарасова, Г. Швиданенко, О. Швиданенко та інші. Окремі аспекти етичної поведінки, ділової взаємодії, соціального діалогу й регламентування корпоративних норм висвітлено у працях В. Брича, М. Кормана, О. Рихліцької, Л. Щетініної, С. Рудакової. Методичні підходи до оцінювання корпоративної культури та її впливу на діяльність організації розкрито у дослідженнях Д. Ліфінцева, Н. Смолінської, С. Пучкової, В. Кулакової та інших авторів. Значна увага в наукових працях приділяється також корпоративному кодексу, етичному лідерству, соціальній відповідальності бізнесу та формуванню довіри в трудовому колективі. Водночас, попри наявні наукові напрацювання, подальшого дослідження потребують питання практичного оцінювання стану корпоративної етики на підприємстві, визначення її впливу на результати діяльності та розроблення управлінських заходів щодо розвитку корпоративної культури й етичного лідерства.

Мета кваліфікаційної роботи обґрунтувати теоретичні, методичні й прикладні засади формування та розвитку корпоративної етики в системі управління підприємством, а також розробити практичні рекомендації щодо зміцнення корпоративної культури на базі СТОВ «Імені Богдана Хмельницького.

Завдання:

- розкрити зміст корпоративної етики як складової системи управління організацією та визначити її характерні ознаки;
- охарактеризувати основні різновиди корпоративної етики та обґрунтувати її значення в управлінській діяльності підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання стану корпоративної етики в організації;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства та визначити основні передумови формування корпоративної етики;
- проаналізувати складові корпоративної етики підприємства та

оцінити рівень її сформованості;

- оцінити вплив корпоративної етики на результати діяльності підприємства;

- обґрунтувати напрями розвитку корпоративної культури як основи формування етичної поведінки персоналу;

- розробити пропозиції щодо формування лідерських компетенцій керівника підприємства як чинника зміцнення корпоративної етики.

Об’єктом дослідження є процес управління формуванням і розвитком корпоративної етики на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні підходи до оцінювання стану корпоративної етики, визначення її впливу на результати діяльності підприємства та обґрунтування напрямів удосконалення етичної поведінки персоналу й управлінського лідерства.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до трактування сутності корпоративної етики, визначення її характерних ознак, складових і ролі в системі управління підприємством; індукція та дедукція – для формування узагальнених висновків щодо закономірностей впливу корпоративної етики на поведінку персоналу, якість управлінських рішень та результати діяльності підприємства; системний підхід – для дослідження корпоративної етики як складової системи менеджменту, що поєднує цінності, норми поведінки, управлінські практики, корпоративну культуру та лідерство; метод порівняльного аналізу – для зіставлення наукових підходів до розуміння корпоративної етики, її різновидів і методів оцінювання, а також для порівняння фактичного стану етичної поведінки персоналу з бажаними управлінськими орієнтирами; метод організаційно-економічного аналізу – для характеристики діяльності досліджуваного підприємства, оцінювання його організаційної структури, кадрового забезпечення та основних результатів функціонування; метод соціально-управлінського аналізу – для

оцінювання складових корпоративної етики, зокрема етичних норм, внутрішніх комунікацій, рівня довіри, управлінської поведінки та взаємодії між працівниками; метод стратегічного аналізу – для обґрунтування напрямів розвитку корпоративної культури, формування етичної поведінки персоналу та лідерських компетенцій керівника; графічний метод – для наочного відображення результатів аналізу, взаємозв'язків між елементами корпоративної етики та її впливом на результати діяльності підприємства; абстрактно-логічний метод – для формулювання висновків, узагальнення результатів дослідження та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення корпоративної етики в системі управління підприємством.

Практична цінність результатів дослідження. Отримані в роботі результати можуть бути застосовані: у практиці управління підприємством – для вдосконалення корпоративної етики, розвитку етичної поведінки персоналу, покращення внутрішніх комунікацій і зміцнення корпоративної культури; у процесі оцінювання стану корпоративної етики – шляхом використання запропонованих підходів до аналізу її складових, рівня сформованості та впливу на результати діяльності підприємства; у навчальному процесі – під час викладання дисциплін з менеджменту, корпоративного управління, етики бізнесу та управління персоналом. Результати дослідження мають прикладний характер і можуть бути використані керівниками та фахівцями підприємств для підвищення якості управлінських рішень і формування етичного лідерства в колективі.

Результати дослідження апробовано на всеукраїнській науково-практичній конференції «Освіта і наука в галузі адміністрування та бізнесу: сучасні тренди і проблеми» 21 жовтня 2025 р., м. Вінниця (тема «Розвиток корпоративної культури як чинник підвищення інноваційного потенціалу персоналу») – додаток А.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота становить обсяг 90 сторінок складається із трьох розділів, висновків, списку літератури (66 джерел) та двох додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Зміст корпоративної етики та її характерні ознаки

Корпоративну етику доцільно розглядати як систему цінностей, принципів і правил поведінки, що впорядковують внутрішні взаємини в організації та визначають характер її взаємодії із зовнішнім середовищем. Вона охоплює моральні норми, яких дотримується організація у відносинах із працівниками, клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Її призначення полягає не лише у формальному регулюванні поведінки, а й у створенні здорового робочого середовища, підтриманні довіри та посиленні позитивної репутації організації [62].

Зміст корпоративної етики розкривається через систему моральних орієнтирів, на які спираються працівники й керівники під час прийняття рішень у стандартних і конфліктних управлінських ситуаціях. Вона не зводиться тільки до виконання вимог законодавства, оскільки передбачає дотримання ширших норм відповідальної поведінки, що формуються на основі внутрішніх цінностей організації. У цьому контексті корпоративна етика регулює чесність у взаємодії з клієнтами, прозорість ділових операцій, повагу до працівників, відповідальне ставлення до суспільства та навколишнього середовища [42].

До ключових складових корпоративної етики належать чесність, справедливість, повага до особистості, дотримання прав працівників і моральна відповідальність за наслідки управлінських рішень. Саме ці цінності формують підґрунтя корпоративної культури, яка підтримує довіру до організації як з боку персоналу, так і з боку зовнішніх стейкхолдерів.

Корпоративна етика має низку характерних ознак, що пояснюють її значення для сучасних організацій і відмежовують її від загальних етичних

норм поведінки (рис. 1.1).

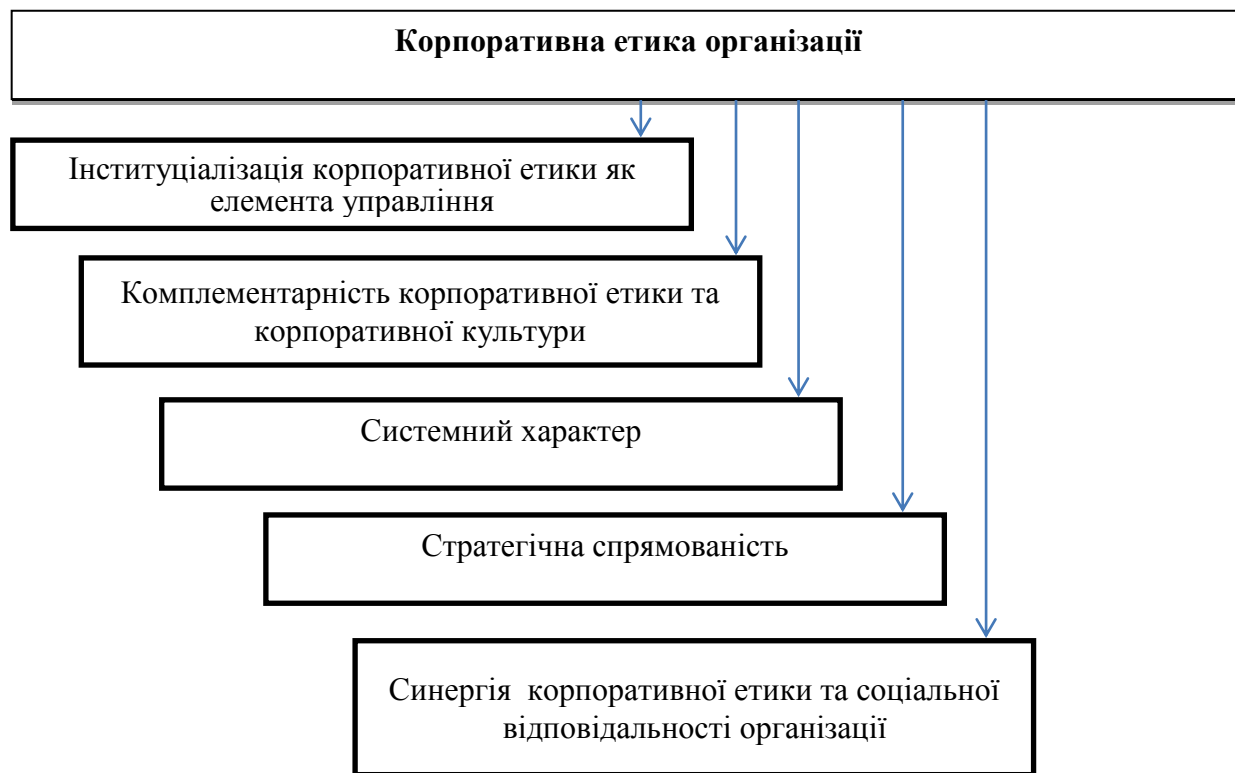


Рис.1.1. Основні характеристики корпоративної етики організації

Джерело: [31]

Важливою особливістю корпоративної етики є її включеність у систему управління організацією. Вона виконує регулятивну функцію, оскільки встановлює для працівників певні межі допустимої поведінки та визначає, які дії відповідають цінностям компанії, а які суперечать їм. Інституційний характер корпоративної етики означає, що вона існує не лише у формі неофіційних очікувань чи традицій, а закріплюється у внутрішніх документах організації, зокрема в етичних кодексах [26; 27]. Такі документи фіксують основні моральні принципи діяльності компанії, визначають стандарти поведінки персоналу та окреслюють відповідальність працівників за їх дотримання [47].

Інституційне закріплення корпоративної етики надає поведінці персоналу більшої впорядкованості та забезпечує узгодженість управлінських рішень на різних рівнях організації. У цьому контексті етичний кодекс може визначати правила поводження з конфіденційною

інформацією, вимоги до антикорупційної поведінки, порядок взаємодії з клієнтами, діловими партнерами та іншими учасниками зовнішнього середовища. Саме тому такі документи слід розглядати не лише як формальне положення, а як важливий елемент управлінського регулювання діяльності компанії [28].

Корпоративна етика безпосередньо пов'язана з корпоративною культурою, оскільки відображає ті цінності, переконання та норми, які фактично підтримуються в організації. Корпоративна культура формує внутрішній клімат компанії, впливає на характер комунікацій, стиль керівництва, рівень мотивації працівників і способи розв'язання конфліктних ситуацій. Тому етичні засади конкретної організації не можуть бути повністю однаковими для всіх компаній, адже вони залежать від її історії, управлінських традицій, ціннісних орієнтирів і прийнятих моделей поведінки.

Зокрема, в організаціях із демократичним типом корпоративної культури, де підтримуються відкритість, участь працівників в обговоренні рішень і доступність інформації, особливого значення набувають прозорість, чесність і довіра. Натомість у компаніях з більш вираженою ієрархічною моделлю управління більший акцент може робитися на дотриманні субординації, дисципліни, відповідальності за виконання доручень і чіткості службових комунікацій [20]. Отже, корпоративна культура визначає не лише зміст етичних норм, а й спосіб їх практичної реалізації у повсякденній діяльності організації.

Ще однією ознакою корпоративної етики є її системний характер. Вона охоплює не окрему ділянку управління, а різні напрями функціонування організації: кадрову політику, взаємини з працівниками, роботу з клієнтами, постачальниками, партнерами, органами влади та суспільством загалом. У цьому розумінні корпоративна етика поєднує моральні, управлінські, комунікаційні, соціальні та репутаційні аспекти діяльності. Її вплив простежується у виробничих процесах, маркетинговій політиці, фінансовій

звітності, екологічній відповідальності та інших сферах роботи компанії [31]. Саме така всеохопність пояснює, чому неетичні рішення навіть в одному підрозділі можуть негативно позначитися на загальній репутації організації.

Наприклад, у сфері зайнятості корпоративна етика передбачає рівне ставлення до кандидатів під час прийняття на роботу, недопущення дискримінації, створення безпечних умов праці, підтримку професійного розвитку та справедливе ставлення до персоналу. У відносинах із постачальниками вона виявляється у добросовісному виконанні договірних зобов'язань, своєчасних розрахунках, прозорості домовленостей і виборі партнерів, діяльність яких не суперечить цінностям компанії [33]. Таким чином, корпоративна етика потребує послідовності в усіх напрямках діяльності організації, оскільки саме узгодженість етичних норм забезпечує її цілісність, відповідальність і довіру з боку зацікавлених сторін.

Важливою характеристикою корпоративної етики є її орієнтація на довгостроковий результат. У короткостроковому періоді дотримання етичних принципів може потребувати додаткових ресурсів, часу та організаційних зусиль, тому іноді сприймається як менш вигідне порівняно з швидкими управлінськими рішеннями [23]. Однак у стратегічній перспективі саме етична поведінка створює основу для стабільних відносин із клієнтами, партнерами, інвесторами, працівниками та суспільством.

Дотримання етичних норм сприяє формуванню позитивної ділової репутації, посиленню лояльності клієнтів, збереженню кваліфікованого персоналу та залученню нових фахівців. Крім того, етична поведінка допомагає знижувати ризики конфліктів, репутаційних втрат і правових проблем, які можуть виникати через порушення законодавства або нехтування моральними стандартами. Тому для організацій, орієнтованих на сталий розвиток, корпоративна етика стає не лише внутрішнім правилом поведінки, а й важливою стратегічною перевагою.

Корпоративна етика тісно пов'язана з корпоративною соціальною відповідальністю, яка передбачає відповідальну участь організації у

розв'язанні соціальних, трудових, екологічних та суспільно значущих питань. Якщо корпоративна етика формує моральну основу поведінки компанії, то соціальна відповідальність забезпечує практичне втілення цих принципів через конкретні дії: благодійні програми, екологічні ініціативи, поліпшення умов праці, підтримку місцевих громад, освітніх або соціальних проєктів [49]. Такий взаємозв'язок посилює довіру до компанії та сприяє формуванню її позитивного іміджу в суспільстві.

Наприклад, якщо організація декларує екологічну відповідальність як одну зі складових власної корпоративної етики, вона має підтверджувати це практичними заходами: зменшенням шкідливих викидів, ощадливим використанням ресурсів, упровадженням екологічно безпечніших технологій або підтримкою природоохоронних ініціатив. Соціальна відповідальність може також проявлятися через участь у благодійних програмах, розвиток освітніх проєктів, підтримку працівників і громад, з якими взаємодіє компанія. У такому разі етичні принципи перестають бути декларацією й набувають реального управлінського змісту, оскільки приносять користь як суспільству, так і самій організації [38].

Корпоративна етика ґрунтується на системі базових принципів, які визначають моральні орієнтири діяльності організації. Вони сприяють формуванню прозорого, відповідального й ціннісно узгодженого середовища, у якому взаємини з працівниками, партнерами, клієнтами та суспільством будуються на довірі, доброчесності та відповідальності (рис. 1.2).

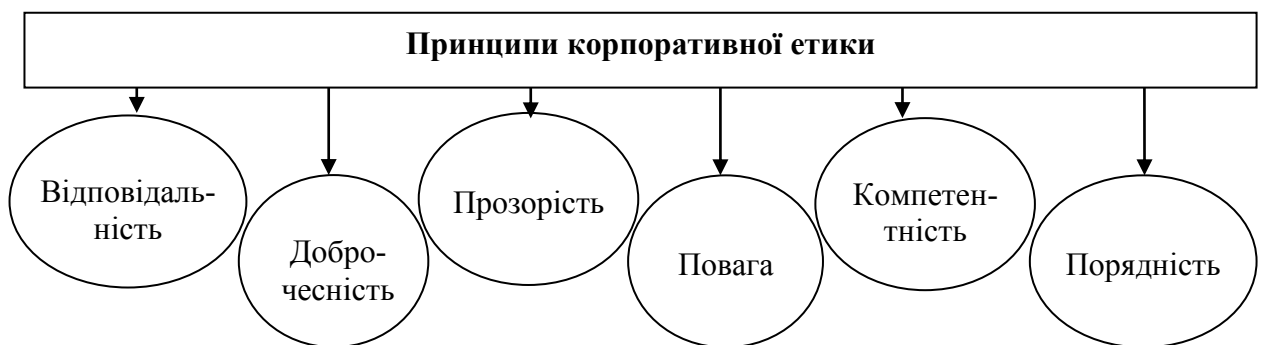


Рис.1.2. Базові принципи корпоративної етики організації

Джерело: узагальнено автором на основі [47; 52]

Принцип прозорості передбачає відкритість, чесність і достовірність інформації про діяльність організації. Він проявляється у фінансовій звітності, внутрішніх комунікаціях, процесах прийняття рішень та взаємодії з клієнтами, працівниками й партнерами. Дотримання прозорості сприяє зміцненню довіри та формуванню стабільних відносин як усередині організації, так і в зовнішньому середовищі.

Доброчесність у корпоративній етиці означає сумлінне виконання зобов'язань, недопущення маніпуляцій, приховування інформації чи викривлення фактів. Вона підтримує довіру з боку клієнтів, працівників і партнерів, створюючи основу для надійної та довгострокової співпраці [51]. Відповідальність передбачає готовність організації відповідати за власні дії та управлінські рішення, які впливають на працівників, суспільство й навколишнє середовище. Вона виявляється у здатності визнавати помилки, усувати їх наслідки та діяти добросовісно в усіх сферах діяльності. Важливою складовою корпоративної етики є повага, зокрема до інклюзивності, прав і гідності людини. Вона охоплює недопущення дискримінації, рівне ставлення до працівників, клієнтів і партнерів, а також створення безпечного та підтримуючого робочого середовища.

Принцип порядності орієнтує організацію на неупереджене ставлення до працівників і партнерів, рівномірний розподіл обов'язків, чесне оцінювання результатів праці, справедливу оплату та рівний доступ до професійного розвитку. Це сприяє підтриманню здорового соціально-психологічного клімату в колективі. Принцип компетентності пов'язаний із підтримкою професійного розвитку персоналу, підвищенням кваліфікації та вдосконаленням трудових навичок. Його реалізація забезпечує якість роботи, підвищує ефективність діяльності працівників і зміцнює конкурентоспроможність організації [50].

Завдання корпоративної етики спрямовані на формування сприятливого внутрішнього середовища, зміцнення корпоративної культури, підвищення довіри до організації та підтримку її довгострокового розвитку. Одним із ключових завдань є створення позитивного іміджу компанії, оскільки дотримання етичних норм впливає на сприйняття бренду клієнтами,

партнерами, працівниками та суспільством [39].

Важливим завданням корпоративної етики є формування етичної поведінки персоналу. Для цього організації використовують кодекси поведінки, внутрішні правила, навчальні програми та інші управлінські інструменти, які допомагають працівникам діяти відповідально у різних робочих ситуаціях [48]. Корпоративна етика також сприяє зміцненню довіри між працівниками. Чіткі моральні норми й правила поведінки створюють атмосферу взаємоповаги, підтримують командну роботу, покращують обмін інформацією та позитивно впливають на продуктивність колективу [52].

Окреме значення має запобігання конфліктам. Етичні правила визначають прийнятні моделі поведінки, допомагають уникати непорозумінь, знижують ризик упереджених рішень і сприяють конструктивному розв'язанню складних ситуацій [11]. Корпоративна етика підтримує професійний розвиток і ініціативність працівників. За умов дотримання етичних принципів організація створює середовище, у якому персонал має можливість розвивати компетентності, брати участь у впровадженні нових ідей та сприяти підвищенню ефективності діяльності компанії [7].

Важливим завданням корпоративної етики є підтримка соціальної відповідальності організації. Це проявляється у відповідальному ставленні до працівників, суспільства, місцевих громад і навколишнього середовища. Такий підхід посилює позитивний імідж компанії та підвищує рівень довіри до неї [42]. Корпоративна етика також забезпечує узгодженість діяльності організації з правовими нормами. Дотримання законодавства, трудових стандартів, правил охорони праці та захисту даних допомагає уникати юридичних ризиків, підвищує правову культуру організації та зміцнює її відповідальність перед працівниками й суспільством [6]. Тами чином, корпоративна етика є важливим елементом управління, який сприяє стабільному розвитку організації, формує довіру до неї з боку учасників бізнес-процесів і створює основу для прийняття відповідальних управлінських рішень. Вона поєднує моральні, правові, соціальні та управлінські аспекти діяльності, забезпечуючи цілісність поведінки організації у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

1.2. Основні різновиди корпоративної етики та її значення в управлінській діяльності

Корпоративна етика має складну внутрішню структуру, оскільки поєднує різні напрями етичного регулювання та впливає на ключові сфери управлінської діяльності організації. Її зміст розкривається через окремі типи, кожен із яких відображає певний аспект взаємодії компанії з працівниками, керівництвом, партнерами, клієнтами та суспільством. Узагальнення основних типів корпоративної етики та їх характерних рис подано на рис. 1.3.

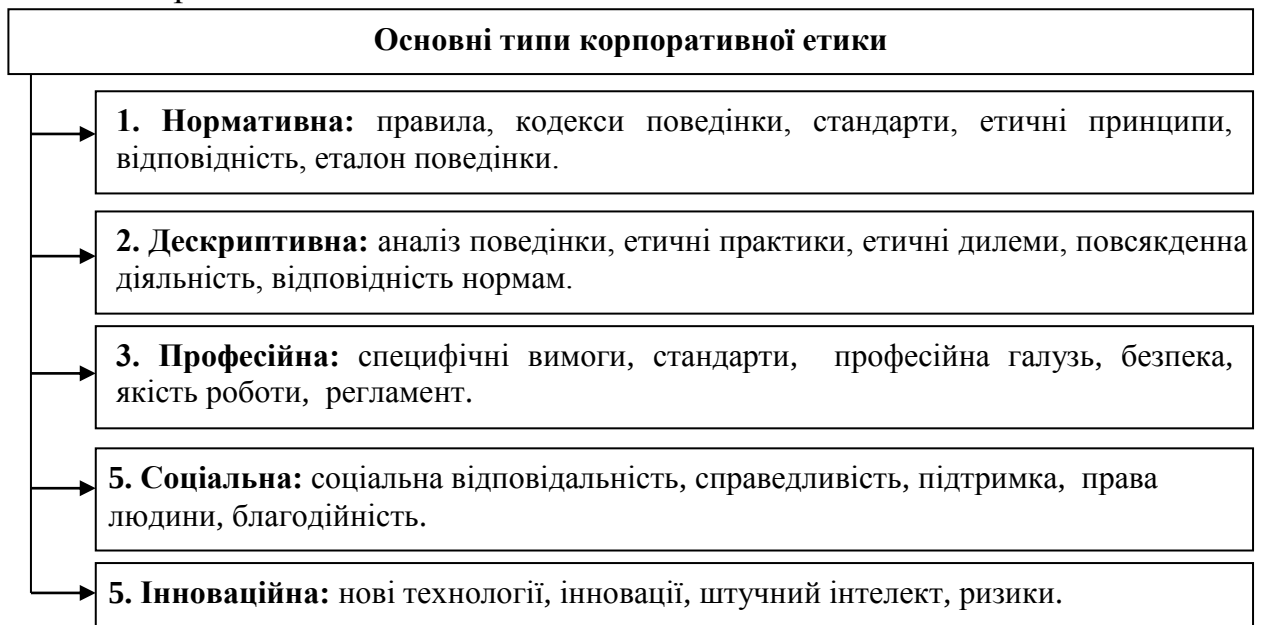


Рис. 1.3. Основні типи корпоративної етики та їх характеристики

Джерело: узагальнено автором на основі [7; 14]

Корпоративна етика може набувати різних форм залежно від специфіки діяльності організації, її цінностей, управлінської моделі та сформованої корпоративної культури. До основних типів корпоративної етики доцільно віднести нормативну, дескриптивну, професійну, соціальну й інноваційну.

Нормативна етика передбачає закріплення загальних правил, принципів і стандартів поведінки, яких мають дотримуватися працівники організації. Вона реалізується через кодекси етики, внутрішні політики, регламенти та

інші документи, що визначають прийнятні й неприйнятні моделі поведінки. Саме нормативна етика формує базові моральні орієнтири діяльності організації та слугує критерієм оцінювання поведінки персоналу.

Дескриптивна етика зосереджена на аналізі реальних етичних практик, що склалися в організації. Вона дає змогу виявити, як працівники поведуться у повсякденних робочих ситуаціях, які етичні дилеми виникають у процесі діяльності та наскільки фактична поведінка персоналу відповідає задекларованим нормам. Її значення полягає у виявленні проблемних зон, які потребують управлінського коригування.

Професійна етика охоплює спеціальні вимоги до поведінки працівників з урахуванням особливостей певної професійної сфери. Вона визначає стандарти добросовісного виконання службових обов'язків, відповідального ставлення до результатів праці, дотримання професійної компетентності, безпеки та якості роботи.

Соціальна етика відображає відповідальність організації перед суспільством, працівниками, місцевими громадами та іншими зацікавленими сторонами. Вона пов'язана з дотриманням прав людини, підтримкою соціальної справедливості, екологічною відповідальністю, участю в соціальних ініціативах і формуванням позитивного впливу організації на зовнішнє середовище.

Інноваційна етика стосується відповідального впровадження нових технологій, цифрових рішень і сучасних управлінських інструментів. Її значення посилюється в умовах використання штучного інтелекту, автоматизованих систем, великих масивів даних та інших інновацій, що потребують дотримання прозорості, безпеки, недискримінації та захисту прав людини.

Корпоративна етика відіграє важливу роль в управлінських процесах, оскільки впливає на характер управлінських рішень, стиль комунікації, поведінку працівників і взаємодію організації із зовнішнім середовищем. Етичні стандарти сприяють формуванню відповідальної корпоративної

культури, підтримують довіру, знижують ризик конфліктів і забезпечують узгодженість діяльності організації з внутрішніми цінностями та очікуваннями стейкхолдерів. Основні завдання корпоративної етики в управлінні подамо на рис. 1.4.

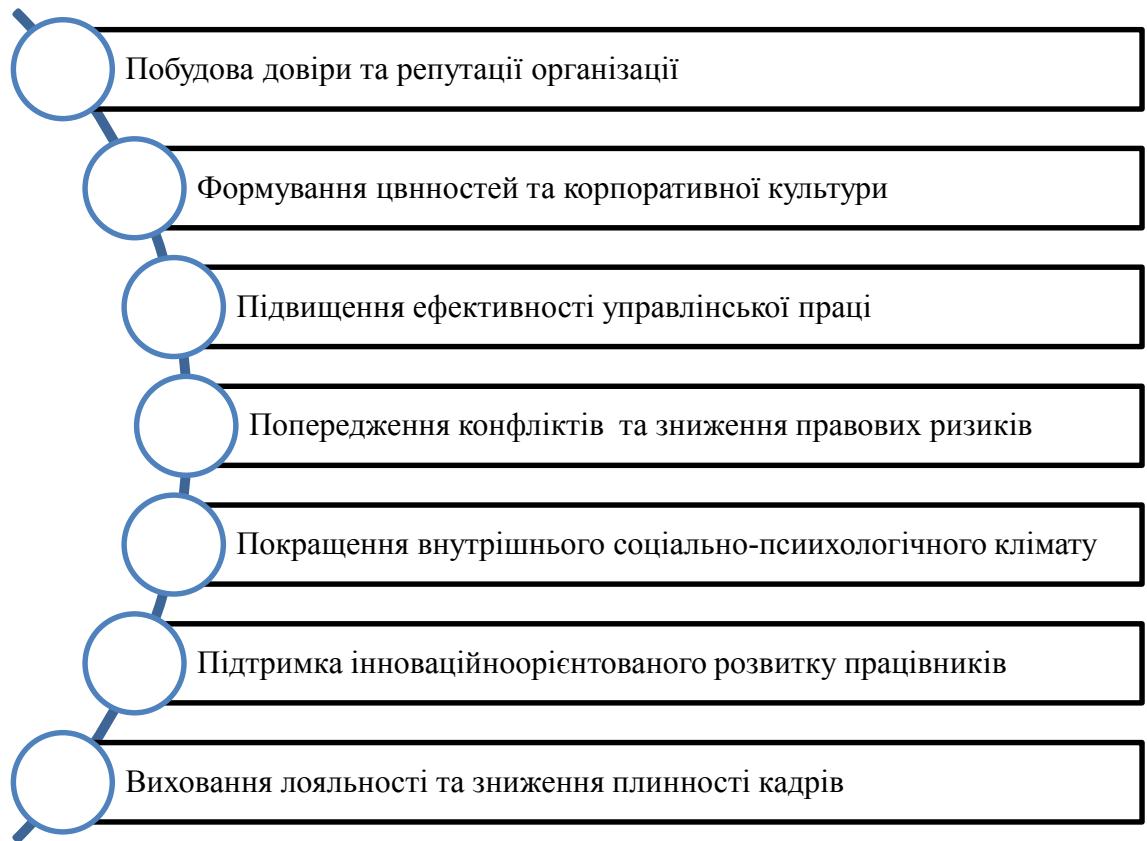


Рис.1.4. Основні завдання корпоративної етики в управлінні організацією

Джерело: узагальнено автором на основі [25, 30]

Корпоративна етика є основою формування довіри до організації з боку працівників, клієнтів, партнерів та інших учасників бізнес-процесів. В управлінському контексті вона впливає на вибір партнерів, принципи комунікації з клієнтами, порядок роботи з конфіденційною інформацією та загальний характер управлінських рішень. Дотримання етичних стандартів підвищує лояльність персоналу, зміцнює ділову репутацію організації та створює передумови для стабільної співпраці [4].

Корпоративна етика є важливою складовою корпоративної культури, оскільки визначає поведінкові орієнтири для всіх учасників організаційної

взаємодії – від керівництва до рядових працівників. Особливу роль у цьому процесі відіграють керівники, адже їхня поведінка формує приклад для персоналу та впливає на поширення етичних стандартів у колективі. Дотримання керівництвом принципів чесності, відповідальності, прозорості й поваги сприяє формуванню корпоративної культури, заснованої на довірі та взаємоповазі [36].

В управлінській діяльності корпоративна етика допомагає узгоджувати бізнес-інтереси організації з моральними нормами та очікуваннями зацікавлених сторін. Вона орієнтує керівників на прийняття таких рішень, які не лише забезпечують поточну вигоду, а й не створюють репутаційних, соціальних чи правових ризиків для компанії [46].

Важливе значення корпоративна етика має і для запобігання конфліктам. Чіткі етичні норми дають змогу врегульовувати взаємини між працівниками, керівництвом, клієнтами, партнерами та державними органами на засадах правомірності, справедливості й конструктивного діалогу. Це знижує ризик непорозумінь і порушень [35].

Етична взаємодія у колективі сприяє відкритій комунікації, чесному обміну інформацією та ефективній командній роботі. Коли керівники демонструють етичну поведінку, це мотивує працівників будувати взаємини з колегами на основі довіри, відповідальності та взаємної поваги, що позитивно впливає на соціально-психологічний клімат в організації [27].

Етичний підхід до управління також передбачає підтримку професійного розвитку персоналу. Організації, які дотримуються етичних стандартів, створюють умови для навчання, підвищення кваліфікації, розвитку навичок та участі працівників в інноваційних процесах [48]. Це сприяє не лише зростанню професійного потенціалу персоналу, а й посиленню його залученості до діяльності компанії.

Дотримання принципів справедливості, поваги до прав людини та відповідального ставлення до працівників підвищує їхню лояльність до організації. Якщо персонал відчуває підтримку, визнання й захищеність,

зростає рівень мотивації, залученості та готовності працювати на спільний результат. Водночас це зменшує плинність кадрів і сприяє стабільності трудового колективу [42].

Корпоративна етика безпосередньо впливає на імідж організації. Вона зміцнює довіру клієнтів, підтримує лояльність працівників, формує надійні партнерські відносини та забезпечує позитивне сприйняття компанії в суспільстві. Завдяки цьому етична поведінка стає не лише моральною вимогою, а й чинником конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Корпоративна етика виконує важливу роль у забезпеченні стабільного розвитку організації, оскільки формує сприятливий соціально-психологічний клімат і регулює поведінку працівників через систему норм, правил і ціннісних орієнтирів. Її регулятивна функція полягає у визначенні прийнятних моделей поведінки, запобіганні порушенням етичних стандартів і підтриманні послідовності в управлінських процесах [3; 45]. Основні функції корпоративної етики подано на рис. 1.5.



Рис.1.5. Основні функції корпоративної етики організації

Джерело: [54]

Корпоративна етика має помітний мотиваційний вплив на персонал, оскільки сприяє підвищенню залученості, відповідальності та лояльності працівників. Якщо співробітники бачать, що організація послідовно дотримується етичних принципів, вони більш охоче приймають ці стандарти

у власній поведінці, що позитивно позначається на продуктивності праці та задоволеності роботою. Водночас корпоративна етика виконує превентивну функцію, запобігаючи порушенням законодавства, конфліктам, корупційним проявам, дискримінації та іншим діям, які можуть спричинити правові або репутаційні втрати [27].

Важливою функцією корпоративної етики є покращення комунікації як усередині організації, так і у взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Відкритість, чесність і взаємна повага у спілкуванні сприяють формуванню довіри між працівниками, клієнтами та партнерами, посилюють позитивний імідж організації та підвищують рівень лояльності до неї [5]. Крім того, етичні стандарти задають працівникам чіткі орієнтири поведінки у складних робочих ситуаціях, забезпечують узгодженість дій, покращують координацію зусиль і сприяють згуртованості колективу [50].

Корпоративна етика виконує також адаптаційну функцію, допомагаючи організації реагувати на зміни в суспільному, правовому та культурному середовищі без втрати власних базових цінностей [22]. Це важливо для підтримання конкурентоспроможності, довіри з боку суспільства та стабільності управлінських процесів. Етична поведінка організації зміцнює її репутацію, підвищує привабливість для клієнтів, партнерів і потенційних працівників [38]. В умовах зростання суспільних очікувань щодо відповідальності бізнесу дотримання етичних стандартів стає одним із чинників конкурентної переваги [46].

Отже, корпоративна етика є важливою складовою управлінських процесів, оскільки впливає на прийняття рішень, внутрішню комунікацію, поведінку персоналу, репутацію організації та її взаємодію із зовнішнім середовищем. Вона формує основу для довгострокового розвитку, підтримує довіру й стабільність, а також посилює конкурентні позиції організації через відповідальне та послідовне управління.

1.3. Методичні підходи до оцінювання стану корпоративної етики в організації

Оцінювання стану корпоративної етики в організації є важливим інструментом управлінської діагностики, оскільки дає змогу визначити, наскільки етичні стандарти реально впроваджені в діяльність компанії, чи зрозумілі вони працівникам і як впливають на внутрішній клімат, поведінку персоналу та загальну ефективність роботи. Для отримання об'єктивної картини доцільно використовувати комплекс методів, що поєднують кількісні й якісні джерела інформації.

Одним із найбільш поширених методів є опитування та анкетування працівників. Воно дає змогу отримати зворотний зв'язок щодо сприйняття етичної культури в організації, рівня довіри до керівництва, зрозумілості етичних принципів, частоти порушень і готовності працівників повідомляти про такі випадки [27]. Такий метод є зручним для виявлення загальних тенденцій і настроїв у колективі.

Для глибшого аналізу доцільно застосовувати індивідуальні інтерв'ю та фокус-групи. Вони дають можливість з'ясувати, як працівники оцінюють етичну поведінку керівництва, наскільки відкрито готові говорити про проблемні ситуації та які труднощі виникають у повсякденній діяльності. На відміну від анкетування, цей метод дозволяє краще виявити приховані конфлікти, неформальні практики та реальні етичні дилеми.

Важливе значення має аналіз внутрішніх документів організації: кодексу етики, положень щодо конфлікту інтересів, процедур розгляду скарг, правил службової поведінки та інших локальних актів. Такий аналіз дає змогу встановити, наскільки чітко організація формалізує власні етичні принципи, чи передбачені механізми захисту працівників, які повідомляють про порушення, а також чи визначено порядок реагування на етичні проблеми.

Окремим напрямом є вивчення корпоративної культури та

поведінкових моделей. Воно передбачає спостереження за повсякденною взаємодією працівників, характером комунікацій, рівнем довіри, відкритості, підтримки та способами вирішення конфліктів. Такий підхід допомагає встановити, чи відповідає фактична поведінка персоналу задекларованим етичним стандартам [9].

Для оцінювання етичного клімату доцільно також аналізувати показники задоволеності та залученості працівників. Зокрема, увагу варто звертати на рівень плинності кадрів, ступінь залученості персоналу, частоту звернень до кадрової служби з питань конфліктів або порушення етичних норм. Такі показники можуть опосередковано свідчити про наявність або відсутність проблем у внутрішньому середовищі організації [1].

Важливим методом є аудит етичних ризиків, що передбачає виявлення потенційних загроз для етичного клімату організації. До таких ризиків належать конфлікт інтересів, корупційні прояви, неправомірне використання службових повноважень, зловживання доступом до фінансових, матеріальних або інформаційних ресурсів. Проведення такого аудиту дозволяє не лише зафіксувати наявні проблеми, а й запобігти їх подальшому поширенню.

Доцільним є також аналіз інцидентів, пов'язаних із порушенням етичних норм. Організація має накопичувати й систематизувати інформацію про такі випадки, визначати їх частоту, види, підрозділи або посади, де вони трапляються найчастіше, а також оцінювати швидкість і результативність реагування на них [42].

Не менш важливо враховувати зовнішнє сприйняття корпоративної етики організації. Для цього можуть використовуватися опитування клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін, аналіз відгуків у відкритих джерелах, медійних матеріалів і публікацій про діяльність компанії. Такий підхід дозволяє оцінити, наскільки етична поведінка організації відповідає очікуванням зовнішнього середовища [2].

Загалом дослідження корпоративної етики організації можна умовно поділити на сім послідовних етапів, які логічно пов'язані між собою та

забезпечують комплексне оцінювання її стану в організації (рис. 1.6).

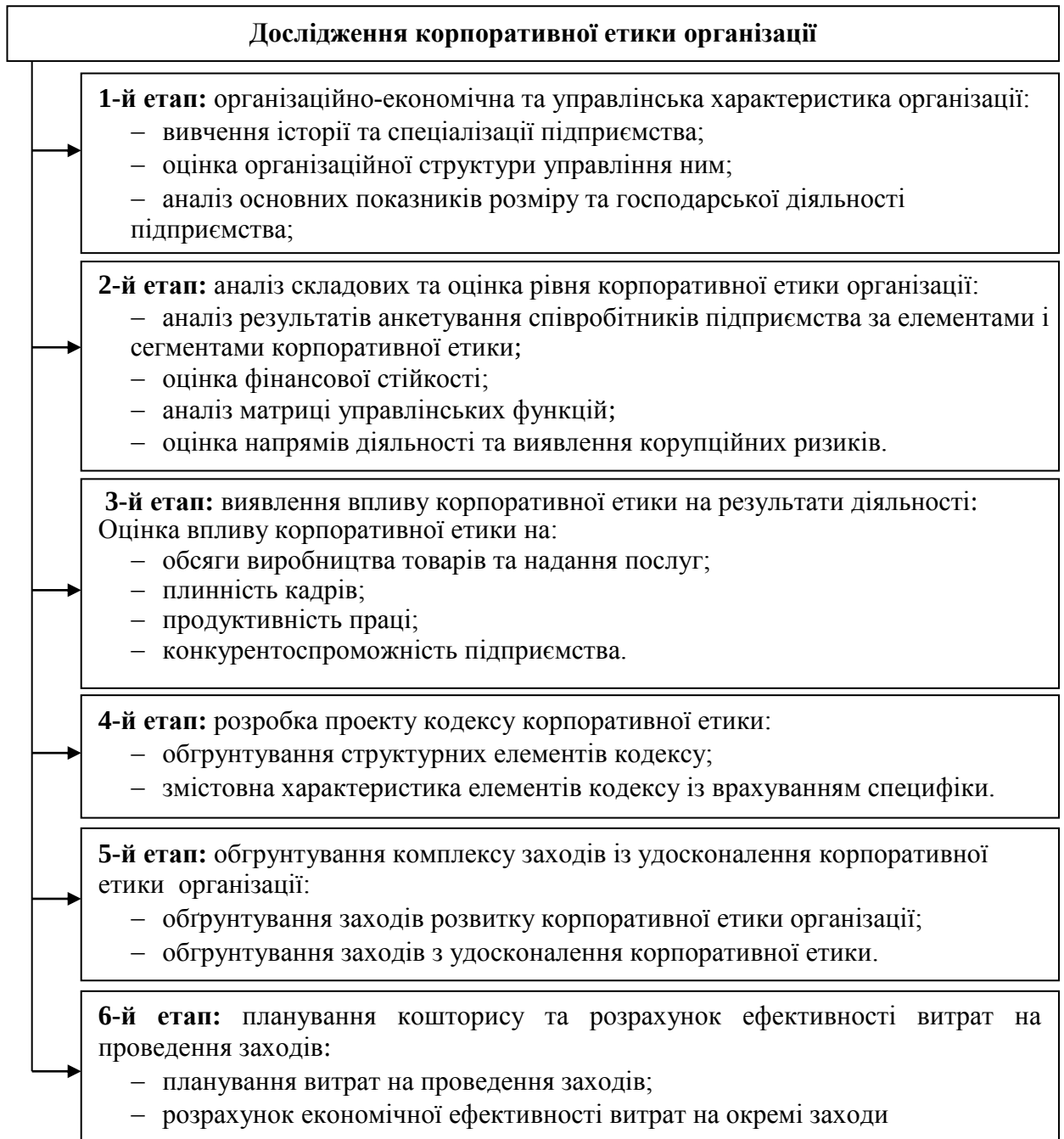


Рис. 1.6. Методика дослідження корпоративної етики організації та її удосконалення

Джерело: узагальнено автором.

Перший етап передбачає формування організаційно-економічної характеристики підприємства. Його проведення дає змогу з'ясувати специфіку діяльності суб'єкта господарювання, охарактеризувати його організаційну структуру, систему управління та загальний фінансово-економічний стан.

Другий етап пов'язаний з аналізом основних складових корпоративної етики та оцінюванням її рівня на підприємстві. Для цього можуть використовуватися визначені критерії оцінювання, зокрема метод анкетування працівників [1; 47]. Найчастіше застосовують бальну або відсоткову шкалу, що дає змогу кількісно відобразити стан окремих елементів корпоративної етики. Водночас слід враховувати, що корпоративна етика є складним і багатокомпонентним явищем, тому її неможливо повноцінно оцінити лише одним методом. Для більш об'єктивного результату доцільно поєднувати кілька підходів і розглядати її з різних аналітичних позицій.

Третій етап спрямований на визначення впливу корпоративної етики на результати діяльності підприємства. У разі наявності широкої інформаційної бази доцільним було б використання кореляційно-регресійного або факторного аналізу. Однак за умови дослідження одного підприємства більш обґрунтованим є аналіз динаміки ключових показників його діяльності [62]. Додатково корисним може бути застосування профілю полярностей, що дає змогу порівняти досліджуване підприємство з конкурентами за окремими параметрами корпоративної етики та управлінської поведінки [57].

Четвертий етап передбачає розроблення проєкту кодексу корпоративної етики підприємства. Цей етап, як і наступні, має практичну спрямованість і орієнтований на вдосконалення етичного середовища організації. Якщо на підприємстві відсутній власний етичний кодекс, його розроблення може стати важливим інструментом стратегічного управління. Ефективність такого документа значною мірою залежить від правильного вибору підходу до його підготовки, залучення відповідних учасників до розроблення та забезпечення зворотного зв'язку з персоналом [92, с. 206].

П'ятий етап полягає в обґрунтуванні комплексу заходів щодо вдосконалення корпоративної етики підприємства. Йдеться насамперед про заходи тактичного та інтегративного характеру, які можуть стосуватися таких сегментів, як система управління, персонал, внутрішнє середовище та

зовнішня взаємодія підприємства. Окрему увагу доцільно приділити заходам, що мають комплексний вплив і охоплюють кілька складових корпоративної етики одночасно. Для цього може бути використана експрес-діагностика корпоративної культури підприємства [48].

Шостий етап передбачає планування кошторису та оцінювання ефективності витрат на реалізацію запропонованих заходів. Визначення витрат доцільно здійснювати на основі консультацій із керівництвом підприємства, головним бухгалтером та іншими відповідальними особами.

Оцінювання ефективності таких заходів може проводитися із застосуванням методів економічного аналізу вигід і витрат, що дає змогу зіставити очікувані результати з необхідними ресурсами [35]. Отже, оцінювання стану корпоративної етики потребує комплексного підходу, що поєднує аналіз документів, думок працівників, поведінкових практик, внутрішніх показників, етичних ризиків і зовнішньої репутації організації. Використання кількох методів одночасно дає змогу сформулювати більш об'єктивне уявлення про реальний стан корпоративної етики, виявити проблемні зони та визначити напрями вдосконалення етичних стандартів в управлінській діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ НА УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ СТОВ «ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Імені Богдана Хмельницького» (далі – СТОВ «Імені Богдана Хмельницького») розташоване в селі Четвертинівка Гайсинського району Вінницької області. Підприємство належить до помітних аграрних суб'єктів регіону, яке забезпечує стабільні результати у сфері виробництва сільськогосподарської продукції та підтримує належний рівень її якості. Важливою ознакою діяльності СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» є орієнтація на впровадження сучасних технологічних рішень і використання міжнародного досвіду в аграрному виробництві, що сприяє посиленню його конкурентних позицій.

Відповідно до чинного законодавства України, СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» функціонує як юридична особа, володіє необхідними основними засобами виробництва, здійснює фінансово-господарську діяльність на основі самостійного балансу, має банківські рахунки, печатку, штамп і бланки з відповідними реквізитами, а також діє згідно з положеннями власного Статуту. Основним установчим документом підприємства є Статут, у якому визначено його правовий статус, мету створення, напрями господарської діяльності, права й обов'язки учасників, особливості організації трудових відносин, порядок формування та розподілу прибутку, а також процедури реорганізації підприємства.

Згідно з положеннями Статуту, головною метою діяльності СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» є отримання прибутку шляхом виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, а також здійснення

інших видів господарської діяльності, не заборонених законодавством. Основні напрями спеціалізації товариства охоплюють вирощування зернових культур, крім рису, бобових культур і насіння олійних культур, надання допоміжних послуг у рослинництві й тваринництві, а також оптову торгівлю зерном, насінням, кормами та іншою продукцією відповідно до визначених видів діяльності. Розглянемо організаційну структуру досліджуваного підприємства (рис. 2.1).

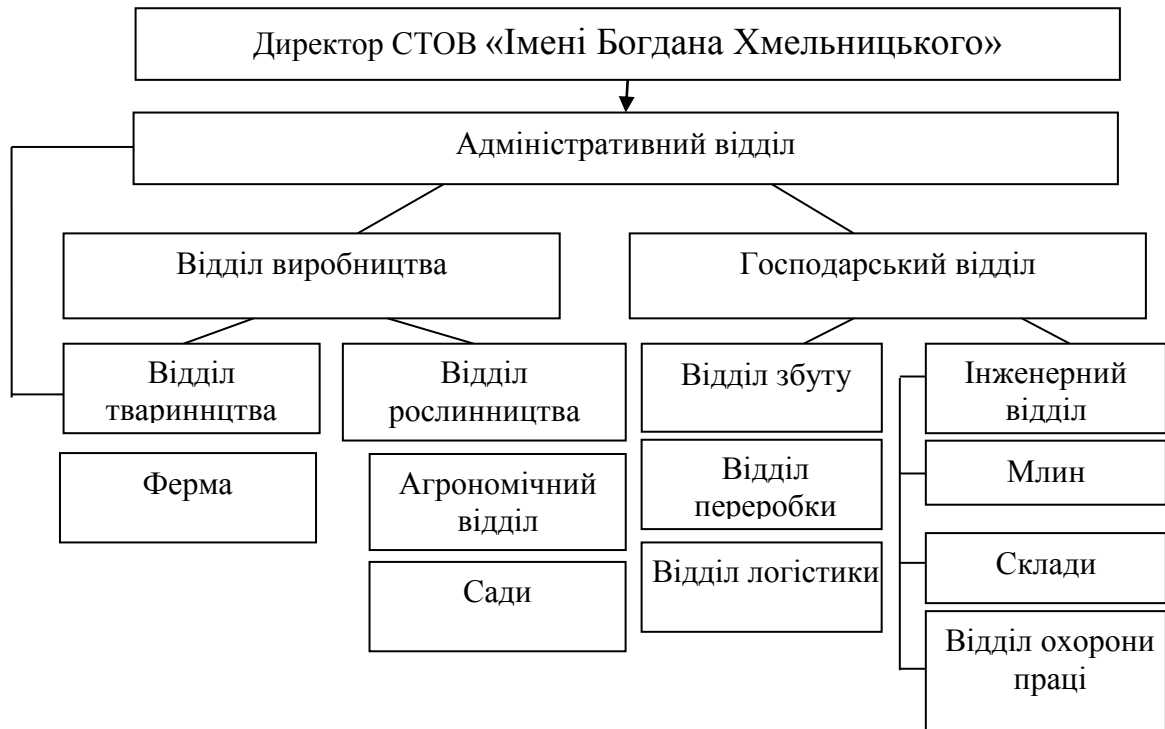


Рис. 2.1. Організаційна структура СТОВ «Імені Богдана Хмельницького»

Джерело: побудовано автором да даними СТОВ «Імені Богдана Хмельницького»

В структуру підприємства входить виробничий та господарський відділи. Підприємство перебуває в підпорядкуванні директора. Особливістю є власна переробка зернової та плодоовочевої продукції а також олійних культур.

Для аналізу ефективності управління та функціонування підприємства доцільно розглянути також управлінську структуру досліджуваного підприємства (рис. 2.2.). Проаналізувавши управлінську структуру, можна зробити висновок, що підприємством керує директор, який має у своєму підпорядкуванні менеджерів другого рівня – заступника директора з

виробництва, заступник директора по господарській частині. В свою чергу ці керівники мають у підпорядкуванні головного бухгалтера, головного агронома, головного інженера загальновиробничий персонал. На підприємстві існують функціональні зв'язки з керівниками головних структурних підрозділів, другого структурного рівня управління. Лінійні зв'язки встановилися між працівниками трьох головних структурних підрозділів.



Рис. 2.2. Управлінська структура СТОВ «Імені Богдана Хмельницького»

Джерело: побудовано автором на даних СТОВ «Імені Богдана Хмельницького»

Управлінська структура на досліджуваному підприємстві сформована за принципом підзвітності керівників виробничого, допоміжного та обслуговуючого підрозділів керівнику підприємства. Отже, організаційну структуру можна охарактеризувати як лінійно-функціональну, оскільки вона

поєднує чітку вертикаль підпорядкування з розподілом управлінських функцій між окремими спеціалістами та службами. Загальне керівництво діяльністю підприємства здійснює директор, який приймає ключові управлінські рішення, координує роботу структурних підрозділів і несе відповідальність за результати господарської діяльності. Безпосередньо йому підпорядковуються керівники та фахівці функціональних напрямів: головний бухгалтер, агрономічна служба, тваринницький відділ, інженерно-технічна служба, кадрова та адміністративно-господарська ланки.

Лінійний характер структури проявляється у наявності чітких каналів підпорядкування та відповідальності: управлінські розпорядження передаються від керівника до відповідальних виконавців, а результати виконання контролюються за встановленою службовою ієрархією. Водночас функціональний компонент полягає в тому, що окремі управлінські й виробничі завдання виконуються спеціалізованими працівниками відповідно до їхньої професійної компетенції. Зокрема, бухгалтерська служба забезпечує ведення фінансового обліку та звітності, агрономічна – організацію рослинницького виробництва, інженерна – експлуатацію й обслуговування техніки, а кадрова та адміністративна ланки відповідають за організацію трудових відносин і внутрішню координацію.

Така структура є достатньо типовою для аграрних підприємств середнього розміру, оскільки дає змогу забезпечити керованість виробничих процесів, персональну відповідальність посадових осіб і спеціалізацію управлінських функцій. Її перевагами для СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» є чіткий розподіл обов'язків, оперативність прийняття рішень, контроль за виконанням виробничих завдань та узгодженість дій між основними напрямками діяльності. Водночас лінійно-функціональна структура може мати й певні обмеження, зокрема залежність ефективності управління від керівника, ризик перевантаження управлінської верхівки поточними питаннями та недостатню гнучкість у разі швидких змін зовнішнього середовища.

У контексті дослідження корпоративної етики така організаційна структура має важливе значення, оскільки саме через посадову ієрархію, службові комунікації та систему відповідальності формуються правила поведінки працівників, стиль взаємодії між керівництвом і персоналом, а також рівень дотримання внутрішніх норм. Тому для СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» важливо не лише підтримувати чіткий розподіл управлінських функцій, а й доповнювати його етичними стандартами взаємодії, прозорими правилами прийняття рішень і відповідальним ставленням до працівників.

Ресурсний потенціал підприємства, зокрема його земельні ресурси, має визначальне значення для забезпечення стабільності та результативності роботи аграрного суб'єкта господарювання. У сільському господарстві земля виступає основним виробничим ресурсом, тому рівень її раціонального використання безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства, його виробничі результати та загальний розвиток аграрного сектору національної економіки [26].

Збройна агресія російської федерації спричинила значні руйнування в аграрному секторі України. Частина сільськогосподарських угідь опинилася в тимчасовій окупації або в зоні активних бойових дій, що істотно ускладнило, а в окремих випадках зробило неможливим ведення повноцінного аграрного виробництва. Підприємства, які продовжують працювати в таких умовах, постійно стикаються з безпековими, логістичними, фінансовими та виробничими ризиками, що ускладнює планування господарської діяльності [64]. У цьому контексті особливого значення набуває раціональне землекористування, орієнтоване на збереження родючості ґрунтів, охорону довкілля та дотримання принципів сталого аграрного розвитку. Зокрема, СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» застосовує сучасні підходи до організації землеробства, включаючи елементи точного землеробства, сучасну агротехніку та інноваційні методи ведення сільськогосподарського виробництва.

Інформацію про зміну структури земельного фонду СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» та ефективність його використання за 2023–2025 роки подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура земельних ресурсів, які перебувають у користуванні СТОВ «імені Богдана Хмельницького» протягом 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення, 2025-2023 рр.	
	2023	2024	2025	+-	%
Площа с.-г. угідь, га	4256,0	4189,0	4559,0	303	7,1
Площа ріллі, га	4198,0	4131,0	4501,0	303	7,2
Посівна площа, га	4198,0	4131,0	4501,0	303	7,2
Рівень розораності земель, %	98,6	98,6	98,7	0,1	0,1
Ступінь освоєння земель для с.-г. виробництва, %	98,6	98,6	98,7	0,1	0,1
Середньорічна кількість працівників, осіб	123	119	116	-7	-5,7
Припадає на 1 працівника, га:					
- с.-г. угідь	34,6	35,2	39,3	4,7	13,6
- ріллі	34,1	34,7	38,8	4,7	13,8

Джерело: розраховано автором за даними СТОВ «імені Богдана Хмельницького»

На основі наведених даних можна зробити висновок, що у 2025 році площа сільськогосподарських угідь підприємства зросла на 7,1% порівняно з 2023 роком і на 8,12% порівняно з 2024 роком. Таке збільшення пов'язане з тим, що частина власників земельних паїв, які раніше передавали свої ділянки в оренду іншим аграрним структурам, переуклали договори оренди безпосередньо зі СТОВ «Імені Богдана Хмельницького». Це може свідчити про зростання довіри до підприємства, посилення його позицій у місцевому аграрному середовищі та розширення земельного банку. У структурі сільськогосподарських угідь товариства переважає рілля, частка якої становить 98,6–98,7% загальної площі. Такий показник свідчить про високу інтенсивність використання земельних ресурсів. Водночас з екологічної позиції надмірний рівень розораності може створювати ризики деградації ґрунтового покриву, зниження родючості земель і порушення природного балансу агроєкосистем.

Спеціалізацію аграрного виробництва доцільно розглядати як процес зосередження матеріальних, фінансових, трудових і технологічних ресурсів підприємства на виробництві певних видів сільськогосподарської продукції. Вона може проявлятися у вирощуванні окремих груп культур, розвитку певних напрямів тваринництва або поєднанні кількох виробничих напрямів. Основною метою спеціалізації є підвищення ефективності господарської діяльності, поліпшення якості продукції, раціональніше використання ресурсного потенціалу та зниження виробничих витрат.

У табл. 2.2 подамо інформацію щодо спеціалізації діяльності СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» у 2023–2025 роках. Зокрема, наведені дані дають змогу визначити, яка частина реалізованої продукції – рослинницька чи тваринницька – формувала основний обсяг виручки підприємства. Аналіз структури реалізації дозволяє оцінити виробничу спрямованість товариства, виявити провідні напрями його діяльності та простежити зміни у співвідношенні між окремими видами аграрної продукції.

Таблиця 2.2

Спеціалізація виробничої діяльності СТОВ «імені Богдана Хмельницького»
протягом 2023-2025 рр.

Вид продукції	Виручка від реалізації продукції						Відхилення 2025-2023 рр.	
	2023		2024		2025			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
	+/-	%						
Сільськогосподарська продукція та додаткові біологічні активи – разом	90376	100,0	85626	100,0	75548	100,0	-14828	-16,4
Продукція та додаткові біологічні активи рослинництва – усього	62087	68,7	56907	66,5	41315	54,7	-20772	-33,5
Продукція та додаткові біологічні активи тваринництва – усього	28289	31,3	28719	33,5	34233	45,3	5944	21,0

Джерело: побудовано автором на даних СТОВ «Імені Богдана Хмельницького»

За результатами аналізу можна зазначити, що протягом 2023–2025

років у СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» спостерігалось зменшення загального обсягу реалізації сільськогосподарської продукції. У 2025 році виручка від реалізації продукції аграрного виробництва скоротилася на 14 828 тис. грн, або на 16,4% порівняно з показником 2023 року. Така динаміка може свідчити про вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на результативність господарської діяльності підприємства, зокрема зміну виробничих умов, ринкової кон'юнктури, структури попиту або рівня реалізаційних цін.

Особливо помітним було скорочення доходів від реалізації продукції рослинництва. За досліджуваний період їх обсяг зменшився на 20 772 тис. грн, або на 33,5% порівняно з 2023 роком. Водночас тваринницька продукція продемонструвала позитивну динаміку: обсяг її реалізації зріс на 5 944 тис. грн, що відповідає приросту на 21%. Така зміна свідчить про певне посилення ролі тваринницького напрямку в господарській діяльності СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» та часткове зміщення структури доходів на користь продукції тваринництва.

Оцінювання активів за економічним змістом свідчить про зростання оборотних активів на 8,5%. Така динаміка є позитивною, оскільки вказує на посилення ліквідної складової майна підприємства та підвищення його здатності своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання. Водночас зафіксовано істотне скорочення необоротних активів – на 26%, що може бути пов'язано з вибуттям, зношенням або переоцінкою частини основних засобів та інших довгострокових ресурсів.

Аналіз активів за формою функціонування показує зменшення нематеріальних активів на 22,6%. Така зміна може пояснюватися амортизаційними відрахуваннями, зниженням балансової вартості окремих нематеріальних ресурсів або їх вибуттям зі складу активів підприємства. Матеріальні активи також скоротилися – на 7%, що, імовірно, пов'язано з фізичним зношенням, оновленням або реалізацією частини майна. Натомість фінансові активи зросли на 13,7%, що може свідчити про накопичення

фінансових ресурсів, ефективніше управління вільними коштами або зміну підходів до розміщення фінансових активів.

На підставі аналізу динаміки фінансових показників СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» за 2023–2025 роки (табл.2.3) можна виокремити кілька важливих тенденцій.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових показників СТОВ «Імені Богдана Хмельницького»

Показники	Роки			Відхилення 2025-2023 pp	
	2023	2024	2025	+/-	%
Чистий прибуток	12324	5817	4539	-7785	36,8
Середньорічна вартість активів	131387	134149	131101	-286	99,8
Середньорічна вартість власного капіталу	123374	115844	111556	-11818	90,4
Дохід від реалізації продукції	92674	97359	99102	6428	106,9
Собівартість реалізованої продукції	77385	88368	95837	18452	123,8
Операційний прибуток	10643	3932	-541	-11184	-5,1
Довгострокові активи	50560	43846	37406	-13154	74,0

Джерело: розраховано автором за даними СТОВ «імені Богдана Хмельницького»

Дані свідчать про погіршення фінансової результативності СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» у 2023–2025 роках. Найбільш помітним є скорочення чистого прибутку підприємства: у 2025 році він становив 4539 тис. грн, що на 7785 тис. грн менше порівняно з 2023 роком. Відносно рівня 2023 року чистий прибуток зберігся лише на рівні 36,8%, тобто скоротився більш ніж удвічі. Така динаміка безпосередньо вплинула на зниження показників рентабельності активів, власного капіталу та реалізованої продукції.

При цьому середньорічна вартість активів підприємства протягом досліджуваного періоду залишалася майже незмінною. У 2025 році вона становила 131101 тис. грн, що лише на 286 тис. грн, або на 0,2%, менше порівняно з 2023 роком. Це означає, що зниження рентабельності активів було зумовлене не скороченням майнової бази, а насамперед падінням чистого прибутку. Середньорічна вартість власного капіталу також

зменшилася – на 11818 тис. грн, або до 90,4% від рівня 2023 року, що свідчить про певне послаблення власної фінансової основи підприємства.

Водночас дохід від реалізації продукції мав позитивну динаміку: у 2025 році він зріс на 6428 тис. грн, або на 6,9% порівняно з 2023 роком. Однак це зростання не забезпечило підвищення прибутковості, оскільки собівартість реалізованої продукції збільшувалася значно швидше. За досліджуваний період вона зросла на 18452 тис. грн, або на 23,8%. Отже, основною причиною зниження фінансових результатів стало випереджальне зростання витрат порівняно з доходами від реалізації.

Особливо проблемною є динаміка операційного прибутку. Якщо у 2023 році підприємство отримало 10643 тис. грн операційного прибутку, то у 2025 році цей показник набув від’ємного значення і становив -541 тис. грн. Це свідчить про те, що основна діяльність підприємства у 2025 році стала операційно збитковою. Така ситуація потребує детального аналізу структури виробничих витрат, ефективності використання ресурсів, цінової політики та організації виробничих процесів.

Довгострокові активи підприємства також скоротилися – з 50560 тис. грн у 2023 році до 37406 тис. грн у 2025 році, тобто на 13154 тис. грн, або до 74,0% від рівня 2023 року. Це може свідчити про зменшення вартості необоротних ресурсів, їх зношення, вибуття або недостатній рівень оновлення матеріально-технічної бази. Для аграрного підприємства така тенденція є важливою, оскільки стан довгострокових активів безпосередньо впливає на виробничі можливості, технічне забезпечення та перспективи розвитку. Отже, хоча підприємство зберегло прибутковість реалізації, динаміка показника свідчить про істотне послаблення фінансової результативності. Загалом інші показники рентабельності СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» також демонстрували спадну тенденцію протягом 2021–2023 років, що вказує на необхідність удосконалення управлінських підходів, оптимізації витрат і підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

2.2. Аналіз складових та оцінка рівня корпоративної етики підприємства

Для більш ґрунтового аналізу складових корпоративної етики СТОВ «Імені Богдана Хмельницького», оцінювання її загального рівня та виявлення можливих проблемних аспектів було проведено анкетування серед працівників підприємства. З цією метою розроблено анкету, у якій респондентам пропонувалося оцінити окремі елементи корпоративної етики за 10-бальною шкалою. Для зручності інтерпретації отриманих результатів бальні значення було згруповано за такими рівнями: 1–3 бали – незадовільно; 4–5 балів – задовільно; 6–8 балів – добре; 9–10 балів – відмінно. Зміст анкети подано в додатку Б.

Аналіз результатів анкетування проводився за двома групами респондентів: керівні працівники та фахівці підприємства. Усього було опитано 36 працівників СТОВ «Імені Богдана Хмельницького», з яких 8 осіб належали до керівного складу, а 28 – до фахівців підприємства. Такий розподіл респондентів дає можливість порівняти сприйняття корпоративної етики з позиції управлінської ланки та працівників, які безпосередньо залучені до виконання виробничих і організаційних завдань.

Результати анкетування доцільно проаналізувати в розрізі окремих сегментів та елементів корпоративної етики СТОВ «Імені Богдана Хмельницького». Насамперед розглянемо сегмент «Стратегія», який відображає рівень узгодженості етичних принципів із загальними цілями розвитку підприємства, його управлінськими пріоритетами та довгостроковими орієнтирами діяльності (табл. 2.4).

У межах дослідження корпоративної етики СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» було виокремлено базові корпоративні цінності, які мають важливе значення для організації управлінської та виробничої діяльності підприємства. До них належать: сумлінність і довіра; прозорість; професіоналізм; справедливість; орієнтація на навчання й розвиток.

Таблиця 2.4

Оцінка корпоративної етики СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» за
сегментом «Стратегія»

Індикатори	Керівні працівники	Фахівці	Усі працівники
1.1. Місія підприємства, що полягає у забезпеченні ефективного виробництва якісної сільськогосподарської продукції, раціональному використанні ресурсів і стабільному розвитку господарства, є актуальною	9,6	9,2	9,4
1.2. На підприємстві дотримуються базових корпоративних цінностей: сумлінність у роботі, довіра, прозорість управлінських рішень, професіоналізм, справедливість і готовність до навчання	8,6	7,6	8,0
1.3. У діяльності підприємства дотримуються основних принципів корпоративної етики: законність, чесність, порядність, відповідальність і повага до працівників, партнерів та пайовиків / орендодавців земельних ділянок	9,6	8,6	9,1
1.4. Підприємство орієнтоване на впровадження нововведень у виробничі, управлінські та організаційні процеси	6,6	7,6	7,0
У середньому	8,3	8,2	8,3

Джерело: складено автором за даними анкетування

За результатами анкетування цей елемент корпоративної етики отримав середню оцінку 8,0 бала, що відповідає доброму рівню, однак є нижчим порівняно з оцінкою актуальності місії підприємства. Це може свідчити про те, що працівники загалом позитивно сприймають заявлені цінності, проте бачать певні резерви щодо їх більш послідовного практичного дотримання. Водночас фахівці підприємства оцінили цей показник нижче – 7,6 бала, тоді як керівні працівники поставили 8,6 бала. Така різниця може пояснюватися тим, що управлінська ланка переважно оцінює корпоративні цінності з позиції офіційних підходів і управлінських намірів, тоді як фахівці сприймають їх через повсякденну практику взаємодії, організацію праці, комунікацію та справедливість управлінських рішень. За результатами оцінювання сегмента «Стратегія» можна зробити висновок, що корпоративна етика СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» у стратегічному вимірі

перебуває на достатньо високому рівні. Середній показник за всіма групами працівників становить 8,3 бала, що відповідає доброму рівню оцінки. Найвищі значення отримали індикатори, пов'язані з актуальністю місії підприємства та дотриманням базових принципів корпоративної етики. Це свідчить про те, що працівники загалом позитивно оцінюють стратегічну спрямованість діяльності підприємства, його орієнтацію на законність, чесність, відповідальність і повагу до учасників господарських відносин.

Водночас найнижчу оцінку отримав показник орієнтації підприємства на нововведення – 7,0 бала. Це означає, що, попри загалом позитивне сприйняття стратегічних засад діяльності СТОВ «Імені Богдана Хмельницького», інноваційна складова корпоративної етики та управління потребує подальшого посилення. Зокрема, доцільно активніше залучати працівників до обговорення змін, удосконалювати внутрішні комунікації щодо впровадження нових технологій і формувати в колективі розуміння важливості інновацій для сталого розвитку підприємства.

У системі стратегічних орієнтирів СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» важливе місце посідає забезпечення фінансової стійкості підприємства. Для аграрного підприємства цей показник має особливе значення, оскільки стабільність фінансового стану визначає можливість своєчасного проведення посівної та збиральної кампаній, оновлення матеріально-технічної бази, виконання договірних зобов'язань перед постачальниками, працівниками, орендодавцями земельних паїв та іншими контрагентами. Саме тому оцінювання фінансової стійкості доцільно розглядати як один із важливих елементів аналізу стратегічного розвитку підприємства.

Для характеристики фінансової стійкості СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» використано систему коефіцієнтів, які дають змогу оцінити співвідношення власного й позикового капіталу, рівень фінансової незалежності, залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, забезпеченість запасів власним оборотним капіталом та маневровість фінансових ресурсів. Результати розрахунків наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Коефіцієнти фінансової стійкості СТОВ «Імені Богдана
Хмельницького»

Показники	Алгоритм розрахунку	Нормативне значення	2023	2024	2025
Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / Валюта балансу	$> 0,5$	0,524	0,333	0,182
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Позиковий капітал / Валюта балансу	$< 0,5$	0,476	0,667	0,818
Коефіцієнт фінансової залежності	Валюта балансу / Власний капітал	зменшення / до 2,0	1,909	3,000	5,506
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості	Поточні зобов'язання / Активи	$< 0,5$	0,465	0,650	0,803
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал / Залучений капітал	> 1	1,100	0,500	0,222
Коефіцієнт фінансового левириджу	Залучений капітал / Власний капітал	зменшення $< 0,25$	0,909	2,000	4,506
Коефіцієнт забезпечення запасів власним оборотним капіталом	Власний оборотний капітал / Запаси	0,6–0,8	0,009	-0,431	-0,686
Коефіцієнт маневровості оборотних активів	Власний оборотний капітал / Оборотні активи	збільшення	-0,007	-0,235	-0,386
Коефіцієнт маневровості власного капіталу	Власний оборотний капітал / Власний капітал	$> 0,2$	-0,06	-0,372	-1,235
Коефіцієнт маневровості позикового капіталу	Власний оборотний капітал / Позиковий капітал	збільшення	-0,007	-0,186	-0,274

Джерело: розраховано автором за даними СТОВ «Імені Богдана Хмельницького»

Наведені показники дають змогу комплексно оцінити фінансову стійкість СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» та визначити, наскільки підприємство здатне забезпечувати свою діяльність за рахунок власних фінансових ресурсів. Особливу увагу слід приділити динаміці коефіцієнта фінансової незалежності, фінансового левириджу та забезпеченості запасів власним оборотним капіталом, оскільки саме ці показники найбільш повно відображають рівень фінансової автономії, боргового навантаження та здатності підприємства фінансувати виробничий процес без надмірної залежності від зовнішніх джерел.

Коефіцієнти фінансової стійкості СТОВ «Імені Богдана

Хмельницького», розраховані відповідно до загальноприйнятих алгоритмів фінансового аналізу [74, с. 242], дають змогу оцінити рівень фінансової незалежності підприємства, його залежність від залученого капіталу та здатність забезпечувати виробничу діяльність власними ресурсами. Для аграрного підприємства ці показники мають особливе значення, оскільки фінансова стійкість безпосередньо впливає на можливість своєчасного проведення посівної та збиральної кампаній, закупівлі насіння, добрив, засобів захисту рослин, пального, кормів, оновлення техніки та виконання зобов'язань перед працівниками, орендодавцями земельних паїв і контрагентами.

Аналіз динаміки показників свідчить, що протягом досліджуваного періоду фінансова стійкість СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» потребувала посиленої уваги з боку керівництва. Особливо важливими є показники фінансової незалежності, концентрації позикового капіталу, фінансового левериджу та забезпеченості запасів власним оборотним капіталом, оскільки саме вони відображають рівень автономності підприємства й достатність власних фінансових ресурсів для підтримання поточної виробничої діяльності. Недостатній рівень власного оборотного капіталу може ускладнювати фінансування сезонних аграрних робіт і посилювати залежність підприємства від кредиторів, постачальників матеріально-технічних ресурсів або інших зовнішніх джерел фінансування.

З огляду на це фінансова стійкість має розглядатися не лише як поточний фінансовий показник, а як важливий елемент стратегічного управління СТОВ «Імені Богдана Хмельницького». Якщо цей аспект включати до оцінювання сегмента «Стратегія», то загальний рівень корпоративної етики за цим напрямом може бути нижчим, оскільки етичність управління передбачає не лише дотримання цінностей і принципів поведінки, а й відповідальне планування ресурсів, прозорість фінансових рішень та здатність підприємства своєчасно виконувати зобов'язання перед усіма зацікавленими сторонами.

Результати анкетування за сегментом «Система управління» та

підсумки їх обробки наведемо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка корпоративної етики СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» за
сегментом «Система управління»

Індикатори	Керівні працівники	Фахівці	Усі працівники
2.1. Діяльність підприємства чітко організована, а основні управлінські та виробничі процеси мають визначений порядок виконання	8,9	7,4	7,8
2.2. На підприємстві приймаються своєчасні та ефективні управлінські рішення	8,1	7,6	7,7
2.3. Працівники підприємства залучаються до обговорення та прийняття окремих управлінських рішень	5,5	4,6	4,8
2.4. На підприємстві практикується делегування повноважень між керівниками, спеціалістами та відповідальними виконавцями	7,8	7,2	7,3
2.5. На підприємстві налагоджена система внутрішніх комунікацій між керівництвом, фахівцями та працівниками виробничих підрозділів	6,6	7,7	7,4
2.6. На підприємстві використовуються різні форми службової комунікації: робочі наради, усні доручення, виробничі обговорення, ділові контакти	8,9	8,4	8,5
2.7. На підприємстві відсутні суттєві перебої в отриманні необхідної внутрішньої інформації	9,4	9,1	9,1
2.8. На підприємстві заохочується безпосереднє звернення працівників до керівництва з робочих питань	8,4	9,4	9,1
2.9. У системі управління підприємством дотримуються базових принципів корпоративної культури та етичної взаємодії	8,3	8,6	8,5
У середньому	8,2	7,8	7,9

Джерело: складено автором за даними анкетування

За результатами анкетування сегмент «Система управління» у СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» отримав середню оцінку 7,9 бала, що відповідає доброму рівню. Це свідчить про те, що працівники загалом позитивно оцінюють організацію управлінських процесів, внутрішні комунікації та дотримання принципів корпоративної культури в діяльності підприємства. Найвищі оцінки отримали показники, пов'язані з відсутністю суттєвих перебоїв в отриманні внутрішньої інформації та можливістю безпосереднього звернення працівників до керівництва – по 9,1 бала. Це

вказує на достатньо відкритий характер службової взаємодії та наявність каналів комунікації між управлінською ланкою і персоналом.

Водночас найнижчу оцінку отримав показник участі працівників у прийнятті управлінських рішень – 4,8 бала, що відповідає лише задовільному рівню. Це свідчить про те, що в управлінській практиці СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» переважає централізований підхід до прийняття рішень, характерний для лінійно-функціональної структури управління. Така модель забезпечує дисципліну, чіткість підпорядкування та оперативність виконання виробничих завдань, однак може обмежувати ініціативність працівників і їхню залученість до вдосконалення управлінських та виробничих процесів.

Адекватна функціям організаційна структура управління СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» сприяє тому, що на підприємстві загалом приймаються своєчасні та достатньо ефективні управлінські рішення. Водночас результати анкетування свідчать, що рядові працівники та фахівці не завжди повною мірою залучені до їх обговорення. Це пояснюється переважанням лінійно-функціональної моделі управління, за якої основна відповідальність за ухвалення рішень зосереджується на керівництві та відповідальних спеціалістах. У таких умовах особливого значення набуває раціональний розподіл повноважень між рівнями управління, керівниками виробничих напрямів і фахівцями підприємства.

У СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» сформована загалом дієва система внутрішніх комунікацій. Це підтверджується тим, що на підприємстві використовуються різні форми службової взаємодії: виробничі наради, робочі обговорення, усні доручення, консультації між керівниками та спеціалістами, безпосередні контакти з працівниками виробничих підрозділів. Важливим позитивним моментом є майже повна відсутність суттєвих перебоїв в отриманні внутрішньої інформації, а також можливість працівників звертатися не лише до безпосередніх керівників, а й до керівництва підприємства з робочих питань.

Дещо нижча оцінка системи комунікацій загалом – 7,4 бала – порівняно

з окремими її елементами може пояснюватися тим, що цей показник акумулює не лише позитивні характеристики, а й окремі недоліки. Зокрема, йдеться про потребу в розширенні каналів зворотного зв'язку, кращому інформуванні працівників про управлінські рішення та активнішому залученні персоналу до обговорення змін у виробничих і організаційних процесах.

Дотримання принципів корпоративної культури на підприємстві значною мірою залежить від того, який тип організаційної культури фактично склався в колективі. З урахуванням специфіки діяльності СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» його корпоративну культуру можна охарактеризувати як культуру завдання, за класифікацією Ч. Хенді. Для такого типу культури важливими є професійна компетентність працівників, відповідальність за доручену ділянку роботи, взаємодопомога, командна робота та орієнтація на досягнення конкретного виробничого результату. Саме ці риси є особливо важливими для аграрного підприємства, де ефективність діяльності залежить від узгодженості роботи адміністративної, агрономічної, технічної, облікової та виробничої ланок. Працівники підприємства оцінили дотримання принципів корпоративної культури на рівні 8,5 бала, що свідчить про достатньо позитивне сприйняття внутрішніх норм взаємодії.

Результати анкетування за сегментом «Персонал» та підсумки їх обробки наведено в табл. 2.7. За результатами анкетування сегмент «Персонал» отримав середню оцінку 7,8 бала, що відповідає доброму рівню, однак водночас свідчить про наявність окремих проблемних аспектів у кадровій складовій корпоративної етики підприємства. Найвищі оцінки отримали показники, пов'язані з дотриманням вимог охорони праці, облаштуванням робочих місць, проходженням необхідних медичних оглядів та дотриманням трудового законодавства. Це є важливим для аграрного підприємства, оскільки виробнича діяльність пов'язана з використанням техніки, роботою в польових умовах, сезонністю навантаження та підвищеними вимогами до безпеки праці.

Таблиця 2.7

Оцінка корпоративної етики СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» за
сегментом «Персонал»

Індикатори	Керівні працівники	Фахівці	Усі працівники
3.1. На підприємстві дотримуються вимог трудового законодавства	9,3	8,9	9,0
3.2. Робочі місця та виробничі ділянки підприємства належним чином облаштовані	8,9	9,1	9,1
3.3. Облаштування робочих місць забезпечує дотримання вимог охорони праці та безпеки виробництва	9,5	9,6	9,6
3.4. На підприємстві дотримуються вимог щодо спецодягу, виробничої дисципліни та належного зовнішнього вигляду працівників	8,0	9,4	9,1
3.5. На підприємстві приділяється увага здоров'ю та безпеці працівників	6,8	6,4	6,5
3.6. Працівники підприємства проходять необхідні медичні огляди відповідно до характеру виконуваних робіт	9,5	8,9	9,0
3.7. Новоприйнятим працівникам надається можливість адаптуватися до роботи та опанувати необхідні професійні навички	8,3	7,3	7,5
3.8. Працівники, які бажають професійно розвиватися, мають можливість здобувати нові знання та практичні навички	8,6	8,3	8,4
3.9. Робота на підприємстві є змістовною та професійно цікавою	8,3	7,5	7,6
3.10. Трудове навантаження на підприємстві є загалом оптимальним	9,1	8,4	8,5
3.11. Ініціатива та відповідальне ставлення до праці на підприємстві заохочуються	8,9	8,8	8,8
3.12. На підприємстві організовано оцінювання результатів діяльності працівників	7,5	7,4	7,4
3.13. Система нарахування заробітної плати на підприємстві є раціональною	7,4	6,5	6,7
3.14. Розмір заробітної плати на підприємстві є достатнім	6,5	4,8	5,2
3.15. Система висування працівників на нові посади є прийнятною	4,8	3,7	3,9
У середньому	8,1	7,7	7,8

Джерело: розраховано автором за даними анкетування

Працівники достатньо високо оцінили облаштованість робочих місць і виробничих ділянок – 9,1 бала, а також відповідність умов праці вимогам охорони праці – 9,6 бала. Це свідчить про те, що на підприємстві приділяється увага безпечній організації робочого процесу, забезпеченню належних умов праці та дотриманню виробничої дисципліни. Висока оцінка щодо використання спецодягу та дотримання вимог виробничої поведінки також є позитивною, адже для аграрної сфери це має не лише етичне, а й

безпекове значення.

Водночас показник уваги до здоров'я працівників отримав нижчу оцінку – 6,5 бала. Це може свідчити про те, що працівники очікують більшої уваги до профілактики професійних ризиків, покращення умов відновлення після інтенсивних сезонних робіт, організації додаткових заходів із підтримки фізичного стану та безпеки персоналу. Для підприємства це важливий резерв удосконалення корпоративної етики, оскільки турбота про здоров'я працівників безпосередньо впливає на рівень лояльності та мотивації.

Характер праці у СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» потребує фахової підготовки, практичного досвіду та здатності працівників адаптуватися до технологічних змін у сільськогосподарському виробництві. Показник адаптації новоприйнятих працівників і можливості опанування необхідних професійних навичок оцінено на рівні 7,5 бала, що свідчить про загалом прийнятний стан цієї роботи, але також вказує на потребу в її подальшому посиленні. Зокрема, доцільним є більш системне наставництво для нових працівників, проведення виробничих інструктажів, навчання з охорони праці та ознайомлення з внутрішніми правилами підприємства.

Досить позитивно оцінено можливість професійного розвитку працівників – 8,4 бала. Для аграрного підприємства це має особливе значення, оскільки сучасне сільське господарство потребує володіння новими технологіями, вміння працювати з технікою, засобами захисту рослин, системами обліку, елементами точного землеробства та іншими інструментами підвищення ефективності виробництва. Отже, підтримка навчання персоналу може розглядатися як важлива складова корпоративної етики та кадрової політики підприємства.

Працівники також відносно високо оцінили оптимальність трудового навантаження – 8,5 бала – та заохочення ініціативи й відповідального ставлення до праці – 8,8 бала. Це свідчить про наявність позитивних елементів мотиваційного середовища. Водночас специфіка аграрної діяльності передбачає сезонні пікові навантаження, тому підприємству

важливо підтримувати збалансований розподіл праці, своєчасне планування завдань і справедливий підхід до оцінювання внеску працівників у результат.

Найнижчі оцінки отримали показники, пов'язані з оплатою праці та кар'єрним просуванням. Зокрема, раціональність системи нарахування заробітної плати оцінено на 6,7 бала, достатність її розміру – лише на 5,2 бала, а прийнятність системи висування на нові посади – на 3,9 бала. Це свідчить про наявність проблем у мотиваційній та кар'єрній складовій корпоративної етики. Для працівників важливо не лише мати стабільну зайнятість, а й розуміти, за якими критеріями оцінюється їхня праця, як формується оплата, які можливості професійного зростання існують на підприємстві та як можна перейти на вищу або більш відповідальну посаду.

Далі проаналізуємо особливості корпоративної етики СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» за сегментом «Внутрішнє середовище», спираючись на результати анкетування, наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка корпоративної етики СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» за
сегментом «Внутрішнє середовище»

Індикатори	Керівники	Фахівці	Усі працівники
4.1. На підприємстві є чіткі інструкції та правила поведінки для різних категорій працівників	7,4	7,9	7,8
4.2. На підприємстві підтримуються доброзичливі взаємини між працівниками через робочу взаємодію, спільні заходи та командну співпрацю	9,1	8,3	8,4
4.3. Взаємовідносини працівників із керівництвом підприємства заслуговують на високу оцінку	9,1	8,9	9,0
4.4. На підприємстві враховуються індивідуальні особливості та потреби працівників	6,8	5,5	5,8
4.5. Підприємство надає працівникам соціальну підтримку в разі потреби	8,3	8,1	8,1
4.6. Конфліктні ситуації на підприємстві вирішуються з урахуванням усіх обставин	8,6	8,5	8,5
4.7. Дисциплінарні заходи застосовуються лише у виняткових випадках	9,0	8,4	8,6
4.8. У підрозділах підприємства переважають кооперація, взаємодопомога та повага між працівниками	9,3	8,0	8,3
4.9. Працівники відчують гордість за належність до підприємства	8,4	7,5	7,7
У середньому	8,4	7,9	8,0

Джерело: складено автором за даними анкетування

На підприємстві сформовано певну систему правил поведінки працівників, що закріплюється у посадових інструкціях, правилах внутрішнього трудового розпорядку, вимогах охорони праці, виробничій дисципліни та службової взаємодії. Водночас результати анкетування свідчать, що ці правила не завжди однаково послідовно дотримуються всіма категоріями працівників. Тому оцінка цього елемента корпоративної етики становить 7,8 бала, що відповідає доброму рівню, але водночас вказує на потребу в подальшому впорядкуванні внутрішніх норм і контролю за їх виконанням.

У СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» загалом склалися позитивні взаємовідносини в колективі. Їх підтриманню сприяють спільна участь працівників у виробничих процесах, взаємодопомога під час виконання сезонних робіт, робочі наради, професійне спілкування між фахівцями та працівниками виробничих підрозділів. Важливим чинником формування сприятливого мікроклімату є достатньо рівні взаємовідносини між керівництвом і працівниками. За результатами анкетування цей показник отримав 9,0 бала, що свідчить про високий рівень довіри до керівництва, відкритість службової взаємодії та готовність управлінської ланки підтримувати конструктивний діалог із персоналом.

Результати анкетування показують, що керівництво підприємства загалом готове підтримувати працівників у разі виникнення складних життєвих або виробничих ситуацій. Показник соціальної підтримки оцінено на рівні 8,1 бала, що свідчить про позитивне сприйняття цього напрямку з боку персоналу. Водночас найнижчу оцінку в межах сегмента отримав показник уваги до індивідуальних особливостей і потреб працівників – 5,8 бала. Це означає, що підприємству доцільно більш диференційовано підходити до потреб різних категорій персоналу, враховуючи вік, стан здоров'я, сімейні обставини, професійний досвід, рівень навантаження та специфіку виконуваних робіт.

Формуванню сприятливого внутрішнього середовища сприяє також те, що конфліктні ситуації на підприємстві переважно вирішуються з

урахуванням конкретних обставин. Цей показник отримав 8,5 бала, що свідчить про наявність конструктивного підходу до врегулювання непорозумінь між працівниками, керівниками та фахівцями. Водночас застосування дисциплінарних заходів оцінено на рівні 8,6 бала, що вказує на те, що жорсткі управлінські рішення використовуються переважно у виняткових випадках, коли порушення трудової дисципліни або внутрішніх правил справді потребує відповідного реагування.

Достатньо високою є оцінка кооперації та взаємоповаги між працівниками – 8,3 бала. Для СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» це має важливе практичне значення, оскільки аграрне виробництво потребує злагодженої роботи колективу, особливо в періоди сезонного навантаження. Узгодженість дій між працівниками виробничих підрозділів, спеціалістами та керівництвом безпосередньо впливає на своєчасність виконання робіт, якість виробничих процесів і загальні результати діяльності підприємства.

Показник гордості працівників за підприємство становить 7,7 бала, що також відповідає доброму рівню. Це свідчить про наявність певної емоційної прив'язаності персоналу до підприємства, однак водночас вказує на можливість подальшого зміцнення корпоративної ідентичності. Для цього доцільно посилювати внутрішні комунікації, інформувати працівників про досягнення підприємства, відзначати внесок персоналу в результати роботи та формувати відчуття причетності до спільного розвитку господарства.

Загалом за сегментом «Внутрішнє середовище» СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» отримало середню оцінку 8,0 бала, що свідчить про достатньо високий рівень корпоративної етики у внутрішніх відносинах.

Аналіз останнього сегмента корпоративної етики СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» – «Зовнішнє середовище» – проведемо у табл. 2.9. Цей сегмент відображає, наскільки етичними є взаємовідносини підприємства з покупцями сільськогосподарської продукції, постачальниками, партнерами, орендодавцями земельних паїв, органами державної влади, місцевого самоврядування та громадою.

Таблиця 2.9

Оцінка корпоративної етики СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» за
сегментом «Зовнішнє середовище»

Індикатори	Керівні працівники	Фахівці	Усі працівники
5.1. Працівники підприємства прагнуть забезпечувати належну якість сільськогосподарської продукції та відповідальне ставлення до покупців і партнерів	7,6	9,0	8,7
5.2. Цінова політика підприємства у взаємодії з покупцями та контрагентами є загалом помірною та обґрунтованою	7,9	6,6	6,9
5.3. Підприємство намагається мінімізувати негативний вплив своєї діяльності на довкілля	7,8	8,9	8,6
5.4. На підприємстві сформована система запобігання корупційним проявам і неетичній поведінці	8,3	8,6	8,5
5.5. У ділових відносинах допускаються прояви ділової гостинності лише в межах законності та етичних норм	7,6	9,0	8,7
5.6. Підприємство підтримує практику надання допомоги працівникам, громаді або соціально значущим ініціативам	8,9	7,8	8,0
5.7. Підприємство дотримується вимог антимонопольного законодавства та принципів чесної конкуренції	9,5	8,5	8,8
5.8. У взаєминах із контрагентами, орендодавцями земельних паїв і партнерами підприємство має позитивну ділову репутацію	8,3	7,6	7,8
5.9. Підприємство підтримує конструктивні ділові відносини з органами державної влади та місцевого самоврядування	9,4	8,2	8,5
5.10. Підприємство коректно взаємодіє з представниками громади, інформаційного середовища та публічних комунікацій	8,8	8,4	8,5
5.11. Підприємство відповідально ставиться до захисту комерційної, фінансової, кадрової та іншої внутрішньої інформації	9,0	8,0	8,3
5.12. Підприємство має позитивний імідж у місцевому середовищі та серед ділових партнерів	8,4	8,1	8,2
У середньому	8,7	8,2	8,4

Джерело: складено і розраховано за даними анкетування

За результатами анкетування сегмент «Зовнішнє середовище» отримав середню оцінку 8,4 бала, що свідчить про достатньо високий рівень корпоративної етики підприємства у взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Найвищі оцінки отримали показники дотримання чесної конкуренції – 8,8 бала, відповідального ставлення до покупців і партнерів – 8,7 бала, а також ділової гостинності в межах законності та етичних норм – 8,7 бала. Це свідчить про те, що підприємство загалом дотримується прийнятних

стандартів ділової поведінки у відносинах із контрагентами, партнерами та представниками зовнішнього середовища.

Важливим позитивним аспектом є оцінка екологічної відповідальності підприємства на рівні 8,6 бала. Для аграрного підприємства цей показник має особливе значення, оскільки виробнича діяльність безпосередньо пов'язана з використанням земельних ресурсів, ґрунтів, води, техніки, добрив і засобів захисту рослин. Тому дотримання екологічних вимог, раціональне землекористування та зменшення негативного впливу на довкілля є не лише виробничою, а й етичною складовою діяльності підприємства.

Достатньо високо оцінено також взаємодію підприємства з органами державної влади та місцевого самоврядування – 8,5 бала. Це свідчить про наявність конструктивних ділових відносин, що є важливим для аграрного підприємства, яке працює в межах місцевої громади, використовує земельні ресурси, взаємодіє з орендодавцями земельних паїв і має враховувати інтереси територіального середовища.

Водночас найнижчу оцінку отримав показник цінової політики – 6,9 бала. Це може свідчити про те, що окремі працівники не повною мірою сприймають цінові рішення підприємства як достатньо зрозумілі або обґрунтовані. У цьому контексті доцільно посилювати прозорість пояснення економічних чинників, які впливають на формування цін, умови реалізації продукції, договірні відносини з покупцями та контрагентами.

Показник репутації підприємства у взаєминах із контрагентами та орендодавцями земельних паїв становить 7,8 бала, що відповідає доброму рівню, однак також вказує на можливість подальшого зміцнення довіри до підприємства. Для СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» це особливо важливо, оскільки позитивна ділова репутація впливає на стабільність партнерських відносин, збереження земельного банку, умови співпраці з постачальниками та покупцями сільськогосподарської продукції.

Узагальнені результати оцінювання корпоративної етики підприємства за всіма сегментами подано в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Інтегральна оцінка корпоративної етики СТОВ «Імені Богдана
Хмельницького»

Сегменти корпоративної етики	Керівні працівники	Фахівці	Усі працівники
1. Стратегія	8,3	8,2	8,3
2. Система управління	8,2	7,8	7,9
3. Персонал	8,1	7,7	7,8
4. Внутрішнє середовище	8,4	7,9	8,0
5. Зовнішнє середовище	8,7	8,2	8,4
Інтегральна оцінка	8,3	7,9	8,0

Джерело: складено автором за даними анкетування

За результатами інтегральної оцінки можна зробити висновок, що корпоративна етика СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» загалом перебуває на доброму рівні, оскільки середній показник за всіма сегментами становить 8,0 бала. Найвищу оцінку отримав сегмент «Зовнішнє середовище» – 8,4 бала, що вказує на позитивне сприйняття етичної поведінки підприємства у взаємодії з партнерами, контрагентами, місцевою громадою та іншими зацікавленими сторонами. Достатньо високі оцінки також мають сегменти «Стратегія» та «Внутрішнє середовище», що свідчить про наявність ціннісних орієнтирів, прийняттого соціально-психологічного клімату та загалом конструктивних відносин між працівниками і керівництвом.

Водночас нижчі оцінки за сегментами «Персонал» – 7,8 бала та «Система управління» – 7,9 бала свідчать про наявність окремих проблемних зон. Насамперед ідеться про недостатнє залучення працівників до прийняття управлінських рішень, потребу в удосконаленні системи мотивації, оплати праці, кар'єрного просування та врахування індивідуальних потреб персоналу. Отже, корпоративна етика підприємства має достатньо сформовану основу, однак потребує подальшого розвитку через посилення внутрішніх комунікацій, прозорості управлінських рішень, участі працівників у процесах удосконалення діяльності та формалізації етичних норм у внутрішніх документах підприємства.

2.3. Оцінювання впливу корпоративної етики на результати діяльності підприємства

Відповідно до теоретичних підходів, корпоративна етика підприємства може впливати не лише на соціально-психологічний клімат у колективі, а й на загальну результативність його діяльності. Зокрема, вона позначається на рівні продуктивності праці, плинності кадрів, ефективності управлінських рішень, репутації підприємства, стабільності взаємовідносин із партнерами та загальній конкурентоспроможності [29]. Для аграрного підприємства цей вплив має особливе значення, оскільки злагожденість роботи персоналу, довіра до керівництва, дисципліна, відповідальність і дотримання внутрішніх норм безпосередньо відображаються на організації виробничих процесів, своєчасності виконання сезонних робіт і фінансових результатах [16].

У зв'язку з цим доцільно проаналізувати окремі показники діяльності СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» за 2023–2025 роки, які можуть опосередковано відображати вплив корпоративної етики на ефективність функціонування підприємства. Насамперед розглянемо основні показники рентабельності, оскільки вони характеризують здатність підприємства ефективно використовувати власні ресурси, забезпечувати прибутковість діяльності та підтримувати фінансову стійкість у змінних умовах господарювання (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники рентабельності СТОВ «імені Богдана Хмельницького»

Показники	Роки			Відхилення 2025-2023 pp	
	2023	2024	2025	+/-	%
Рентабельність активів (ROA)	9,38	4,34	3,46	-5,92	36,9
Рентабельність власного капіталу (ROE)	9,99	5,02	4,07	-5,92	40,7
Рентабельність реалізованої продукції	13,30	5,97	4,58	-8,72	34,4
Рентабельність виробництва	15,93	6,58	4,74	-11,19	29,7
Рентабельність операційної діяльності	11,48	4,04	-0,55	-12,03	-4,8
Рентабельність інвестиційного капіталу	24,38	13,27	12,13	-12,24	49,8

Джерело: розраховано автором за даними СТОВ «імені Богдана Хмельницького»

Аналіз показників рентабельності СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» за 2023–2025 роки свідчить про стійку тенденцію до зниження прибутковості підприємства за всіма основними напрямками оцінювання. Рентабельність активів у 2023 році становила 9,38%, тоді як у 2025 році зменшилася до 3,46%. Абсолютне скорочення склало 5,92 в. п., а рівень показника у 2025 році становив лише 36,9% від значення 2023 року. Це означає, що підприємство стало отримувати значно менше прибутку з кожної гривні, вкладеної в активи, що вказує на зниження ефективності використання ресурсного потенціалу.

Подібну динаміку демонструє і рентабельність власного капіталу. Якщо у 2023 році кожна гривня власних фінансових ресурсів забезпечувала 9,99 коп. прибутку, то у 2025 році – лише 4,07 коп. Показник зменшився на 5,92 в. п., а його рівень становив 40,7% від базового значення. Це свідчить про послаблення віддачі власного капіталу та зниження ефективності використання внутрішніх джерел фінансування підприємства.

Найбільш відчутне погіршення простежується за показниками, пов'язаними з реалізацією та виробничою діяльністю. Рентабельність реалізованої продукції знизилася з 13,30% у 2023 році до 4,58% у 2025 році, тобто на 8,72 в. п. У 2025 році її рівень становив лише 34,4% від показника 2023 року. Це означає, що з кожної гривні реалізованої продукції підприємство отримувало значно менше прибутку, що може бути наслідком зростання собівартості, зниження цінової маржі, погіршення умов реалізації або збільшення виробничих і збутових витрат.

Рентабельність виробництва також суттєво скоротилася – з 15,93% у 2023 році до 4,74% у 2025 році. Абсолютне відхилення становило 11,19 в. п., а відносний рівень показника у 2025 році – лише 29,7% від значення 2023 року. Це свідчить про зниження ефективності виробничого процесу та погіршення співвідношення між отриманим прибутком і витратами на виробництво продукції.

Найпроблемнішою є динаміка рентабельності операційної діяльності. У

2023 році вона становила 11,48%, у 2024 році знизилася до 4,04%, а у 2025 році набула від'ємного значення – -0,55%. Це означає, що операційна діяльність підприємства у 2025 році фактично стала збитковою. Абсолютне скорочення за період становило 12,03 в. п., а рівень показника у 2025 році склав лише -4,8% від значення 2023 року. Така ситуація є найбільш тривожним сигналом, оскільки саме операційна діяльність відображає результативність основного виробничо-господарського процесу.

Зниження показників рентабельності СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» у 2023–2025 роках може негативно позначатися не лише на фінансовій стійкості підприємства, а й на його кадровій ситуації. Скорочення чистого прибутку, зростання собівартості реалізованої продукції та погіршення результатів операційної діяльності обмежують можливості підприємства щодо підвищення заробітної плати, удосконалення системи матеріального стимулювання, покращення умов праці та розширення соціальної підтримки персоналу. У таких умовах зростає ризик незадоволеності працівників, зниження їхньої лояльності та посилення плинності кадрів. Тому аналіз руху персоналу є важливим продовженням оцінювання впливу корпоративної етики на результати діяльності підприємства, оскільки кадрова стабільність безпосередньо пов'язана з рівнем довіри до керівництва, справедливістю оплати праці, якістю внутрішніх комунікацій та загальним соціально-психологічним кліматом у колективі (табл. 2.12).

Аналіз динаміки руху персоналу СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» за 2023–2025 роки свідчить про скорочення кадрового складу підприємства та збереження досить високого рівня плинності кадрів. Кількість прийнятих штатних працівників у 2025 році становила 5 осіб, що на 5 осіб, або на 50,0% менше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про зниження інтенсивності найму персоналу, що може бути пов'язано як із загальним скороченням чисельності працівників, так і з обмеженням потреби підприємства в нових кадрах в умовах погіршення фінансових результатів.

Таблиця 2.12

Динаміка руху персоналу СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» у
2023–2025 роках

Назва показників	Роки			Відхилення 2025-2023 рр	
	2023	2024	2025	+ -	%
Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	10	18	5	-5	-50,0
Кількість звільнених штатних працівників, осіб, усього	26	35	23	-3	-11,5
з них: з причин змін в організації виробництва і праці	0	5	4	4	-
з них: із причин плинності кадрів	26	30	19	-7	-26,9
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, осіб	115	98	80	-35	-30,4
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	121	107	88	-33	-27,3
Коефіцієнт плинності кадрів, %	21,5	28,0	21,6	0,1	0,5

Джерело: складено автором за даними СТОВ «Імені Богдана Хмельницького»

Кількість звільнених штатних працівників також дещо зменшилася: з 26 осіб у 2023 році до 23 осіб у 2025 році, тобто на 3 особи, або на 11,5%. Водночас у 2024 році цей показник зростав до 35 осіб, що свідчить про найбільш напружену кадрову ситуацію саме в середині досліджуваного періоду. Із загальної кількості звільнених працівників основну частину становили звільнення з причин плинності кадрів. У 2023 році таких працівників було 26 осіб, у 2024 році – 30 осіб, а у 2025 році – 19 осіб. Отже, у 2025 році порівняно з 2023 роком цей показник зменшився на 7 осіб, або на 26,9%, що є позитивною зміною, хоча сам рівень плинності залишається відчутним.

Окремо слід звернути увагу на звільнення, пов'язані зі змінами в організації виробництва і праці. Якщо у 2023 році таких випадків не було, то у 2024 році їх кількість становила 5 осіб, а у 2025 році – 4 особи. Це може свідчити про певні організаційні зміни на підприємстві, оптимізацію чисельності персоналу або перегляд структури зайнятості відповідно до виробничих і фінансових умов.

Найбільш показовою є динаміка загальної чисельності працівників.

Облікова кількість штатних працівників на кінець року зменшилася зі 115 осіб у 2023 році до 80 осіб у 2025 році, тобто на 35 осіб, або на 30,4%. Середньооблікова кількість штатних працівників також скоротилася – зі 121 особи у 2023 році до 88 осіб у 2025 році, що становить зменшення на 33 особи, або на 27,3%. Така динаміка свідчить про істотне звуження кадрового потенціалу підприємства, що може негативно впливати на стабільність виробничих процесів, розподіл трудового навантаження та збереження професійних компетентностей у колективі.

Коефіцієнт плинності кадрів є важливим індикатором кадрової стабільності підприємства та водночас опосередковано характеризує стан корпоративної етики у сегментах «Персонал» і «Внутрішнє середовище». Його зростання може свідчити про проблеми в системі мотивації, оплаті праці, умовах роботи, організації комунікації між керівництвом і працівниками або недостатнє врахування потреб персоналу. Коефіцієнт плинності кадрів упродовж досліджуваного періоду залишався високим: у 2023 році він становив 21,5%, у 2024 році зріс до 28,0%, а у 2025 році майже повернувся до рівня початку періоду – 21,6%. Формально відхилення 2025 року до 2023 року становило лише 0,1 в. п., або 0,5%, однак це не означає стабілізації кадрової ситуації, оскільки сам рівень плинності залишається значним. Особливо проблемним був 2024 рік, коли майже кожен третій працівник вибув із підприємства.

Для поглиблення оцінювання впливу корпоративної етики на результати діяльності СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» доцільно проаналізувати індикатори, що відображають економічну віддачу персоналу, витратність діяльності та результативність використання ресурсів. Такий підхід дає змогу встановити, наскільки зміни у кадровій чисельності, прибутковості, собівартості та операційних результатах пов'язані з якістю управління, рівнем мотивації працівників, стабільністю трудового колективу та ефективністю внутрішньої організації роботи. Відповідні розрахунки наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Показники економічної віддачі персоналу та витратності діяльності
СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» у 2023–2025 роках

Показники	Роки			Відхилення 2025- 2023pp.	
	2023	2024	2025	+/-	%
Дохід від реалізації продукції на 1 працівника, тис. грн	805,9	993,5	1238,8	432,9	153,7
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн	107,2	59,4	56,7	-50,4	52,9
Операційний прибуток на 1 працівника, тис. грн	92,5	40,1	-6,8	-99,3	-7,3
Собівартість реалізованої продукції на 1 працівника, тис. грн	672,9	901,7	1198,0	525,0	178,0
Витрати на 1 грн доходу від реалізації, грн	0,835	0,908	0,967	0,132	115,8
Чиста рентабельність реалізації, %	13,30	5,97	4,58	-8,72	34,4
Операційна рентабельність, %	11,48	4,04	-0,55	-12,03	-4,8
Активи на 1 працівника, тис. грн	1142,5	1368,9	1638,8	496,3	143,4

Джерело: розраховано автором за даними СТОВ «Імені Богдана Хмельницького»

Дані табл. 2.13 дають змогу оцінити опосередкований зв'язок між станом корпоративної етики, кадровою стабільністю та результатами діяльності СТОВ «Імені Богдана Хмельницького». Оскільки корпоративна етика впливає на мотивацію, залученість, відповідальність і продуктивність працівників, доцільно розглядати не лише загальні фінансові показники, а й показники економічної віддачі персоналу.

У 2023–2025 роках дохід від реалізації продукції на одного працівника зріс із 805,9 тис. грн до 1238,8 тис. грн, тобто на 432,9 тис. грн, або на 53,7%. На перший погляд це свідчить про зростання продуктивності праці. Однак така динаміка значною мірою пов'язана не лише зі збільшенням доходу від реалізації, а й зі скороченням чисельності персоналу. Тому зростання доходу на одного працівника не можна однозначно трактувати як підвищення ефективності управління персоналом.

Більш показовою є динаміка прибутку на одного працівника. Чистий прибуток у розрахунку на одного працівника зменшився зі 107,2 тис. грн у 2023 році до 56,7 тис. грн у 2025 році, тобто майже вдвічі. Ще гіршою є ситуація з операційним прибутком на одного працівника: якщо у 2023 році

він становив 92,5 тис. грн, то у 2025 році набув від'ємного значення – -6,8 тис. грн. Це означає, що попри зростання доходу на одного працівника, основна діяльність підприємства стала менш результативною.

Однією з причин такої ситуації є суттєве зростання витратності діяльності. Собівартість реалізованої продукції на одного працівника збільшилася з 672,9 тис. грн у 2023 році до 1198,0 тис. грн у 2025 році, тобто на 78,0%. Водночас витрати на 1 грн доходу зросли з 0,835 грн до 0,967 грн. Це свідчить про те, що підприємство витрачало дедалі більше ресурсів для отримання кожної гривні доходу, що безпосередньо вплинуло на зниження рентабельності.

Чиста рентабельність реалізації скоротилася з 13,30% у 2023 році до 4,58% у 2025 році, а операційна рентабельність знизилася з 11,48% до -0,55%. Тобто підприємство зберігало чистий прибуток, однак ефективність основної операційної діяльності істотно погіршилася. У контексті корпоративної етики це важливо, оскільки зниження прибутковості обмежує можливості підприємства щодо підвищення заробітної плати, розвитку соціальної підтримки, поліпшення умов праці та стимулювання персоналу.

Отже, розраховані показники свідчать, що корпоративна етика СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» має достатньо сформовану основу, однак її вплив на результати діяльності підприємства є обмеженим через фінансово-економічні проблеми. Зростання доходу на одного працівника супроводжується зниженням прибутковості, збільшенням витратності та скороченням кадрового складу. Це означає, що для посилення позитивного впливу корпоративної етики на результати діяльності підприємству необхідно поєднувати етичні управлінські практики з удосконаленням системи мотивації, контролем витрат, підвищенням ефективності виробництва та збереженням кваліфікованого персоналу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ

3.1. Розвиток корпоративної культури як основи етичної поведінки персоналу

Розвиток корпоративної культури як основи етичної поведінки персоналу передбачає формування такого внутрішнього середовища, у якому етичні цінності не залишаються лише декларативними положеннями, а поступово стають частиною щоденної роботи, управлінських рішень і трудової мотивації працівників. Для СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» це має особливе значення, оскільки результативність аграрного підприємства значною мірою залежить від узгодженості дій колективу, відповідального ставлення до праці, дотримання виробничої дисципліни, взаємоповаги та довіри між керівництвом і працівниками. Корпоративна культура, орієнтована на етичні норми, сприяє формуванню відповідального ставлення до виконання посадових обов'язків, підтримує командну взаємодію та позитивно впливає на загальну ефективність діяльності організації [14].

Як соціально-культурне явище корпоративна культура охоплює сукупність цінностей, норм поведінки, управлінських традицій, способів комунікації та моделей взаємодії, що склалися в організації. Саме тому для розуміння її впливу на корпоративну етику доцільно розглянути основні чинники, які визначають характер етичної поведінки персоналу, рівень згуртованості колективу та якість внутрішнього управління підприємством (рис. 3.1).

Визначення базових цінностей і принципів є одним із ключових етапів формування етично орієнтованої корпоративної культури. До таких цінностей доцільно віднести прозорість, чесність, відповідальність, повагу до працівників, справедливість, професіоналізм і прагнення до розвитку. Вони

задають ціннісну основу, яка впливає на щоденну поведінку персоналу, характер управлінських рішень і взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем.

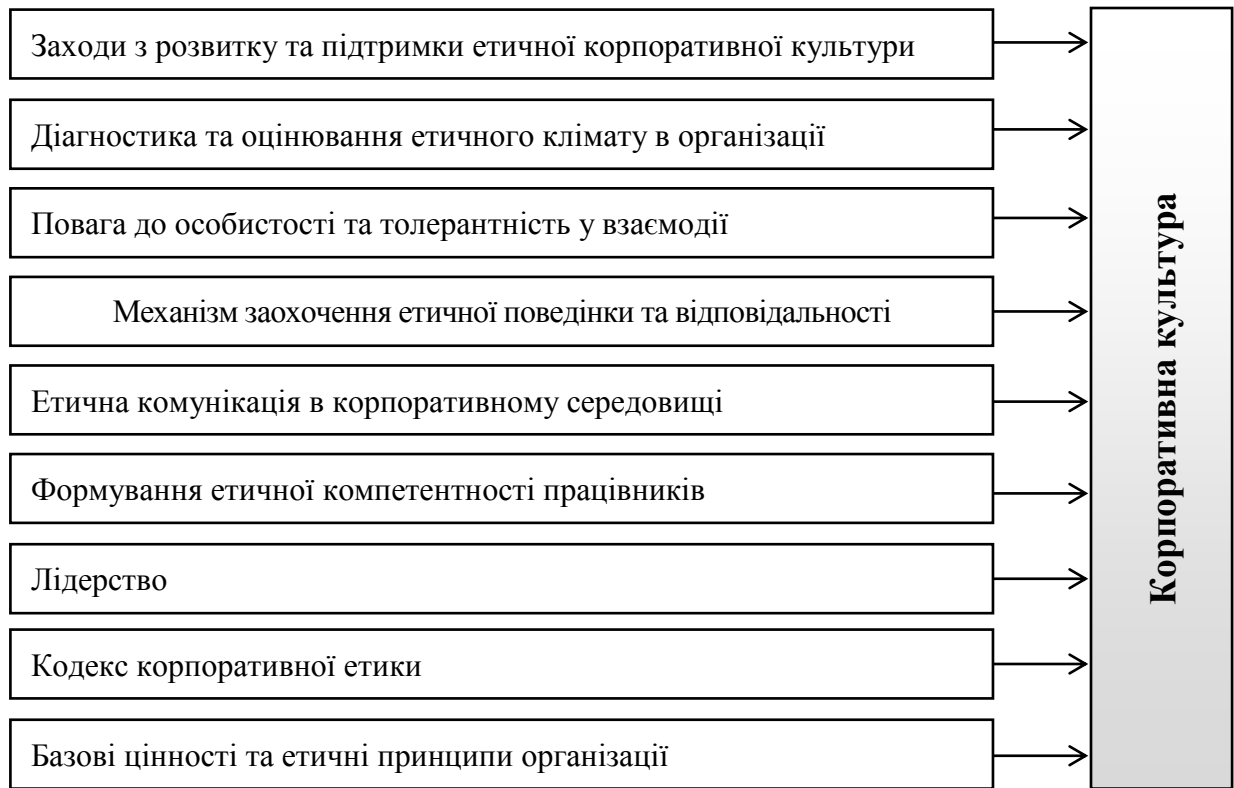


Рис.3.1. Чинники формування ефективної корпоративної культури організації

Джерело: сформовано автором

Прозорість забезпечує відкритість комунікації між керівництвом і працівниками, сприяє своєчасному обміну інформацією, обговоренню виробничих проблем, результатів роботи та майбутніх змін. Для аграрного підприємства це особливо важливо, оскільки своєчасне інформування персоналу про виробничі завдання, сезонні роботи, організаційні зміни чи вимоги безпеки безпосередньо впливає на якість і злагодженість роботи. Коли працівники мають доступ до необхідної інформації та розуміють логіку управлінських рішень, знижується ризик непорозумінь, посилюється довіра до керівництва та підвищується відповідальність за виконання поставлених завдань [18].

Чесність у системі корпоративної культури означає правдивість, добросовісність і відкритість у трудових відносинах, звітності, виконанні домовленостей та взаємодії з партнерами. Вона сприяє зміцненню внутрішньої довіри й формує основу для довгострокових відносин як у колективі, так і за межами підприємства. Важливо, щоб працівники не боялися визнавати помилки, повідомляти про проблеми у виробничому процесі та пропонувати шляхи їх розв'язання. У такому середовищі помилка сприймається не лише як порушення, а й як можливість для навчання, професійного зростання та вдосконалення організації праці.

Відповідальність надає особливої ваги кожній управлінській і виробничій дії, оскільки працівники усвідомлюють, що результати їхньої роботи впливають не лише на виконання поточних завдань, а й на репутацію, стабільність і фінансові результати підприємства. Для СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» це має практичне значення, адже якість виконання агротехнологічних операцій, дотримання строків польових робіт, ощадливе використання ресурсів і відповідальне ставлення до техніки безпосередньо позначаються на ефективності діяльності підприємства.

Атмосфера взаємної підтримки сприяє тому, що працівники відчують себе частиною спільної справи, а не лише виконавцями окремих виробничих завдань. У сільськогосподарському підприємстві командна взаємодія має особливе значення, оскільки виробничий результат залежить від злагодженості роботи адміністративної, агрономічної, технічної, облікової та виробничої ланок. Саме тому підтримка взаємодопомоги, професійної поваги та відповідальності за спільний результат є важливою передумовою формування етичної поведінки персоналу.

Повага до працівників є основою створення сприятливого внутрішнього середовища, у якому кожен член колективу відчуває свою значущість і захищеність. Вона проявляється у недопущенні упередженого ставлення, врахуванні індивідуальних особливостей працівників, забезпеченні безпечних умов праці, рівному ставленні до різних категорій

персоналу та визнанні особистого внеску кожного працівника у результати діяльності підприємства. Такий підхід посилює довіру до керівництва, знижує ризик конфліктів і сприяє формуванню стабільного трудового колективу.

Прагнення до розвитку визначає напрям, у якому мають удосконалюватися як підприємство загалом, так і його працівники. Для СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» це означає підтримку професійного навчання, освоєння сучасних агротехнологій, підвищення кваліфікації працівників, розвиток навичок роботи з технікою, цифровими інструментами, системами обліку та контролю виробничих процесів. Безперервне навчання і готовність до змін дають змогу підприємству залишатися конкурентоспроможним, а працівникам – підвищувати власну професійну цінність і рівень залученості.

Важливо, щоб корпоративні цінності не залишалися лише формальними положеннями, а реально інтегрувалися у щоденну діяльність підприємства. У цьому процесі особлива роль належить керівництву, оскільки саме його дії, рішення та стиль взаємодії з персоналом визначають, наскільки глибоко етичні принципи закріплюються у практиці роботи. Якщо керівники демонструють прозорість, чесність, відповідальність і справедливість, ці цінності поступово сприймаються працівниками як норма корпоративної поведінки.

Окрему увагу доцільно приділяти новоприйнятим працівникам. Вони мають із перших днів роботи отримувати чітке уявлення про внутрішні правила, очікувані моделі поведінки, вимоги до трудової дисципліни, охорони праці, взаємодії з колегами та керівництвом. Це може реалізовуватися через адаптаційні бесіди, наставництво, виробничі інструктажі та ознайомлення з основними положеннями корпоративної етики підприємства.

Закріплення цінностей у системі оцінювання та заохочення працівників також має важливе значення. Якщо відповідальність, ініціативність,

дотримання трудової дисципліни, взаємодопомога й етична поведінка враховуються під час оцінювання результатів праці, це підсилює їх практичну значущість. У такому разі корпоративна етика стає не декларацією, а частиною управлінського механізму, який впливає на мотивацію, поведінку та професійну активність персоналу.

Важливим інструментом розвитку етичної корпоративної культури є формування кодексу корпоративної етики. Такий документ має закріплювати основні цінності, принципи, правила поведінки та стандарти взаємодії, яких повинні дотримуватися працівники підприємства. Кодекс корпоративної етики не слід розглядати як формальний перелік заборон. Його призначення полягає у тому, щоб надати працівникам зрозумілі орієнтири для поведінки у складних ситуаціях, коли недостатньо лише посадових інструкцій або загальних правил внутрішнього трудового розпорядку [28].

Для СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» такий кодекс має враховувати специфіку аграрної діяльності: відповідальне ставлення до землі й ресурсів, дотримання вимог охорони праці, чесність у взаємодії з працівниками, орендодавцями земельних паїв, постачальниками, покупцями та представниками місцевої громади. У ньому доцільно передбачити правила щодо уникнення конфлікту інтересів, збереження конфіденційної інформації, недопущення дискримінації, прозорості управлінських рішень, добросовісного виконання трудових обов'язків і відповідального використання майна підприємства.

Наявність кодексу корпоративної етики сприятиме формуванню єдиного розуміння етичних стандартів на всіх рівнях підприємства. Він може використовуватися як основа для оцінювання поведінки працівників, врегулювання конфліктних ситуацій, адаптації нових працівників і підтримання належного внутрішнього клімату. Водночас ефективність такого документа залежить не лише від його змісту, а й від реального впровадження у практику управління.

Розроблення кодексу корпоративної етики доцільно здійснювати із

залученням керівників, фахівців і представників різних категорій працівників. Такий підхід дозволить врахувати реальні проблеми підприємства, очікування персоналу та особливості виробничої взаємодії. Крім того, участь працівників у розробленні або обговоренні кодексу підвищує рівень їхньої причетності та відповідальності за дотримання визначених норм.

Важливим чинником формування етичної культури є лідерство керівника. Поведінка управлінської ланки безпосередньо впливає на те, як працівники сприймають корпоративні цінності та чи готові дотримуватися їх у повсякденній роботі. Якщо керівник діє послідовно, виконує обіцянки, відкрито комунікує з персоналом і справедливо оцінює результати праці, це зміцнює довіру в колективі та формує позитивний приклад для наслідування.

Етичне лідерство у СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» має проявлятися у відповідальному прийнятті рішень, повазі до працівників, готовності пояснювати управлінські дії, підтримці професійного розвитку персоналу та справедливому ставленні до різних категорій працівників. Особливо важливо, щоб керівники не лише вимагали дотримання дисципліни й норм поведінки, а й самі демонстрували доброчесність, відповідальність і повагу у щоденній взаємодії.

Керівник, який підтримує етичну культуру, заохочує відкриту комунікацію та створює умови, за яких працівники можуть висловлювати пропозиції, повідомляти про проблеми й обговорювати складні ситуації без страху необґрунтованого осуду. Така практика дає змогу своєчасно виявляти конфлікти, усувати непорозуміння та підтримувати конструктивний соціально-психологічний клімат. У підсумку етичне лідерство стає одним із ключових чинників розвитку корпоративної культури та формування відповідальної поведінки персоналу підприємства.

Важливою ознакою етичного лідерства є здатність керівників приймати чесні, справедливі та обґрунтовані рішення. Для СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» це має особливе значення, оскільки управлінські рішення

безпосередньо впливають на організацію виробничих процесів, розподіл трудового навантаження, використання матеріально-технічних ресурсів, оплату праці та соціально-психологічний клімат у колективі. Керівник, який діє відповідально, не приховує важливої інформації, не допускає маніпуляцій і готовий визнавати помилки, формує в працівників довіру до управлінської системи та мотивує їх до добросовісної поведінки.

Етичний керівник демонструє повагу до всіх працівників незалежно від їхньої посади, стажу, професійної ролі чи рівня відповідальності. Такий підхід є важливим для аграрного підприємства, де результат діяльності залежить від узгодженої роботи керівників, спеціалістів, механізаторів, працівників виробничих підрозділів, облікового й адміністративного персоналу. Повага до трудового внеску кожного працівника сприяє зміцненню взаємодовіри, зниженню конфліктності та формуванню відповідального ставлення до роботи.

Важливою складовою розвитку корпоративної культури є формування етичної компетентності працівників. Вона передбачає розуміння персоналом основних етичних норм, здатність розпізнавати проблемні ситуації, діяти відповідально у взаємодії з колегами, керівництвом, партнерами, орендодавцями земельних паїв та іншими стейкхолдерами підприємства. Для СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» розвиток етичної компетентності доцільно поєднувати з виробничими інструктажами, навчанням з охорони праці, адаптацією нових працівників і роз'ясненням внутрішніх правил.

Особливе значення має здатність працівників розпізнавати та конструктивно вирішувати етичні конфлікти. У практиці підприємства такі ситуації можуть виникати під час розподілу виробничих завдань, оцінювання результатів праці, використання техніки й ресурсів, обговорення графіків роботи, преміювання або вирішення непорозумінь між працівниками. Навчання етичній поведінці допомагає персоналу не лише знати загальні правила, а й застосовувати їх у реальних управлінських і виробничих ситуаціях.

Важливим елементом етичної компетентності є розвиток

комунікативних навичок. Відкрите обговорення робочих питань, уміння вислухати позицію іншого, аргументовано висловити власну думку й поважати рішення колективу сприяють зниженню напруження у внутрішньому середовищі. Для СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» це особливо актуально в періоди сезонного навантаження, коли швидкість і точність комунікації безпосередньо впливають на результативність виробничих процесів.

Одним із важливих механізмів підтримки етичної корпоративної культури є система зворотного зв'язку. Вона дає змогу працівникам висловлювати пропозиції, повідомляти про проблеми, звертати увагу керівництва на недоліки в організації праці або потенційні порушення етичних норм. Наявність такого механізму сприяє формуванню атмосфери довіри, у якій працівник розуміє, що його позиція може бути почута й врахована.

Для досліджуваного підприємства система зворотного зв'язку може включати регулярні робочі обговорення, індивідуальні бесіди з керівниками підрозділів, періодичне анкетування працівників, скриньку пропозицій або анонімне інформування про проблемні ситуації. Особливо важливо, щоб працівники не боялися повідомляти про порушення, недоліки в організації роботи чи несправедливе ставлення. Це дає змогу керівництву своєчасно реагувати на проблеми, не допускаючи їх переростання у конфлікти або зниження мотивації персоналу.

Зворотний зв'язок також допомагає керівництву краще розуміти реальні настрої трудового колективу, оцінювати рівень задоволеності працівників, виявляти слабкі місця у внутрішніх комунікаціях і коригувати управлінські рішення. Якщо працівники бачать, що їхні пропозиції не ігноруються, а враховуються у практиці управління, це посилює їхню залученість, відповідальність і довіру до підприємства.

Важливим напрямом підтримки етичної поведінки є формування системи заохочень і відповідальності. Вона має поєднувати визнання добросовісної праці, ініціативності, взаємодопомоги, дотримання дисципліни

й корпоративних норм із чітко визначеними наслідками за порушення правил поведінки. Для СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» це може проявлятися у матеріальному стимулюванні, публічному визнанні досягнень працівників, подяках, преміюванні за відповідальне ставлення до роботи, а також у справедливому застосуванні дисциплінарних заходів у разі порушень.

Водночас відповідальність за порушення етичних норм має бути прозорою, зрозумілою і однаковою для всіх працівників. Якщо правила застосовуються вибірково, це підриває довіру до керівництва та послаблює корпоративну культуру. Тому важливо, щоб працівники чітко розуміли, які дії вважаються неприйнятними, яким є порядок реагування на порушення і які наслідки можуть настати у разі недотримання внутрішніх норм.

Баланс між заохоченням і відповідальністю формує стабільну основу для підтримки етичного клімату. Працівники повинні бачити, що добросовісна поведінка, професійна відповідальність і взаємоповага справді цінуються підприємством. Одночасно вони мають розуміти, що порушення трудової дисципліни, недоброчесна поведінка, зловживання ресурсами або неповага до колег не залишаються без належної реакції.

Підтримка взаємоповаги та толерантності є ще одним важливим чинником розвитку корпоративної культури. У СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» це передбачає створення такого середовища, у якому працівники різного віку, досвіду, професійної підготовки та посадового рівня відчують себе рівноправними учасниками колективу. Взаємоповага знижує ризик конфліктів, посилює командну взаємодію та сприяє кращому виконанню виробничих завдань. Дотримання принципів рівності й справедливості є особливо важливим у питаннях оплати праці, розподілу завдань, преміювання, кар'єрного просування та оцінювання результатів роботи. Якщо працівники бачать, що до них ставляться неупереджено, а рішення керівництва є зрозумілими й обґрунтованими, це підвищує рівень довіри до підприємства та зміцнює їхню лояльність.

Регулярний моніторинг стану етичного середовища є необхідним

інструментом підтримки корпоративної культури. Він дозволяє визначити, наскільки працівники поділяють цінності підприємства, чи задоволені вони внутрішніми умовами роботи, як оцінюють взаємини з керівництвом і колегами, а також які проблеми потребують управлінського реагування.

Для СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» доцільно проводити періодичне анкетування працівників, аналіз звернень до керівництва, оцінювання конфліктних ситуацій, моніторинг плинності кадрів, рівня трудової дисципліни та задоволеності персоналу умовами праці. Такі дані дають змогу не лише фіксувати наявні проблеми, а й виявляти тенденції, які можуть негативно вплинути на корпоративну етику в майбутньому.

Окреме значення мають організаційні заходи з підтримки етичної корпоративної культури. До них можна віднести виробничі наради, зустрічі керівництва з працівниками, навчальні семінари, обговорення правил внутрішньої поведінки, заходи з охорони праці, соціальні ініціативи та колективні події, спрямовані на зміцнення командної взаємодії. Такі заходи формують простір для обміну думками, пояснення управлінських рішень, обговорення проблем і посилення відчуття причетності працівників до спільних результатів.

Корпоративні зустрічі дають можливість керівництву нагадувати працівникам про цінності підприємства, підкреслювати значення відповідальності, чесності, дисципліни та взаємоповаги у щоденній роботі. Водночас вони можуть використовуватися для відзначення внеску працівників, роз'яснення виробничих завдань, обговорення проблемних питань і підтримки відкритої комунікації [54].

Семінари, інструктажі й навчальні заходи з питань етики допомагають працівникам краще розуміти правила поведінки, порядок вирішення конфліктних ситуацій, вимоги до службової взаємодії та відповідальності за порушення корпоративних норм. Їх проведення доцільно поєднувати з навчанням з охорони праці, адаптацією нових працівників і підвищенням кваліфікації персоналу.

3.2. Формування лідерських компетенцій у керівника

Удосконалення етичного лідерства в СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» є важливою передумовою зміцнення корпоративної культури, підвищення довіри до керівництва та забезпечення дотримання етичних стандартів у щоденній діяльності працівників. Етичне лідерство доцільно розглядати як стиль управління, що ґрунтується на особистій відповідальності керівників, справедливому ставленні до персоналу, відкритості управлінських рішень, доброчесності та послідовному дотриманні корпоративних цінностей. Для досліджуваного підприємства це має особливе значення, оскільки саме поведінка керівників формує приклад для працівників, впливає на рівень трудової дисципліни, мотивації, внутрішньої комунікації та готовності персоналу діяти відповідально. Удосконалення етичного лідерства може здійснюватися через запровадження комплексу управлінських підходів, які спрямовані на розвиток відповідального стилю керівництва, посилення прозорості, підтримку зворотного зв'язку та формування довіри в колективі (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Способи покращення етичного лідерства в організації

Джерело: сформовано автором на основі [33; 64]

Одним із ключових напрямів розвитку етичного лідерства є підвищення особистої відповідальності керівників. У діяльності СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» це означає, що керівна ланка повинна не лише вимагати від працівників дотримання трудової дисципліни, правил поведінки та виробничих норм, а й сама діяти відповідно до задекларованих етичних принципів. Йдеться про чесність у комунікаціях, виконання домовленостей, обґрунтованість управлінських рішень, недопущення вибіркового ставлення до працівників і готовність брати відповідальність за наслідки власних дій.

Особиста відповідальність керівника проявляється також у здатності аналізувати власні рішення з позиції їх справедливості та впливу на колектив. Для цього доцільно запровадити практику періодичної управлінської самооцінки: керівники підрозділів мають оцінювати, наскільки їхні рішення відповідають інтересам підприємства, правам працівників, принципам прозорості та корпоративним цінностям. Такий підхід допомагає уникати суб'єктивності, своєчасно виявляти помилки в управлінні та формувати більш зважену модель керівництва [37].

Важливим напрямом є інтеграція етичних критеріїв у процес прийняття управлінських рішень. У СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» це стосується рішень щодо розподілу виробничих завдань, оплати праці, преміювання, кар'єрного просування, використання матеріально-технічних ресурсів, організації сезонних робіт, взаємодії з постачальниками, покупцями та орендодавцями земельних паїв. Кожне таке рішення має оцінюватися не лише з погляду економічної доцільності, а й з позиції чесності, прозорості, справедливості та поваги до працівників.

Особливо важливо застосовувати етичні критерії в умовах обмежених фінансових ресурсів і погіршення показників рентабельності підприємства. У такій ситуації зростає ризик напруження в колективі через питання оплати праці, преміювання, розподілу навантаження або кадрових змін. Тому керівництву доцільно чітко пояснювати логіку прийнятих рішень, уникати непрозорості та забезпечувати однакові правила для всіх працівників. Це

сприятиме зниженню конфліктності й підвищенню довіри до управлінської системи.

Наступним напрямом є розвиток відкритої управлінської комунікації. Попередній аналіз корпоративної етики підприємства показав, що участь працівників у прийнятті управлінських рішень оцінюється недостатньо високо. Тому керівникам СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» доцільно активніше використовувати виробничі наради, робочі обговорення, індивідуальні бесіди та інші форми зворотного зв'язку. Відкрита комунікація не означає передачу всіх рішень на рівень колективного обговорення, однак передбачає пояснення їх причин, врахування обґрунтованих пропозицій працівників і своєчасне реагування на проблеми.

Для посилення етичного лідерства доцільно створити безпечні канали зворотного зв'язку. Працівники повинні мати можливість повідомляти керівництву про проблеми в організації праці, конфліктні ситуації, порушення трудової дисципліни, несправедливе ставлення або інші питання, що впливають на етичний клімат. Такими каналами можуть бути особисті звернення до керівників підрозділів, періодичне анкетування, скринька пропозицій, а також конфіденційні форми повідомлення про проблемні ситуації. Важливо, щоб такі звернення не залишалися формальністю, а ставали підставою для реального управлінського реагування.

Окреме значення має розвиток етичних компетентностей керівників. Для цього доцільно проводити внутрішні навчання, консультації або тренінги з етичного управління, під час яких керівники можуть аналізувати типові ситуації, пов'язані з конфліктом інтересів, оцінюванням працівників, розподілом премій, реагуванням на порушення дисципліни, недопущенням упередженості та забезпеченням справедливості у трудових відносинах. Такі заходи мають бути практично орієнтованими й пов'язаними з реальними управлінськими ситуаціями, що виникають у діяльності аграрного підприємства.

Корисним також може бути обмін управлінським досвідом із

керівниками інших аграрних підприємств, участь у професійних семінарах, галузевих зустрічах або консультаціях щодо сучасних підходів до управління персоналом. Це дасть змогу керівникам СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» краще зрозуміти, як поєднувати економічну результативність із відповідальним ставленням до працівників, партнерів, громади та ресурсів підприємства.

Важливим проявом етичного лідерства є формування культури справедливості та взаємоповаги. Вона передбачає неупереджене ставлення до працівників, об'єктивне оцінювання їхнього внеску, рівний доступ до можливостей професійного розвитку, недопущення дискримінації та прозорість управлінських рішень. Для досліджуваного підприємства це особливо актуально, оскільки в аграрному виробництві працюють різні категорії персоналу, а рівень навантаження може змінюватися залежно від сезону, виробничих завдань і стану ресурсного забезпечення.

Політика рівних можливостей має проявлятися у доступі працівників до навчання, професійного зростання, справедливого оцінювання та обґрунтованого кар'єрного просування. З огляду на те, що за результатами анкетування найнижчі оцінки були пов'язані саме із системою висування на нові посади, підприємству доцільно чіткіше визначити критерії професійного зростання. Це можуть бути досвід роботи, якість виконання завдань, відповідальність, ініціативність, дотримання трудової дисципліни та готовність до навчання.

Етичне лідерство також передбачає включення етичних критеріїв у систему оцінювання працівників. Під час оцінки результатів праці доцільно враховувати не лише виробничі показники, а й поведінкові аспекти: добросовісність, взаємоповагу, командну взаємодію, дотримання внутрішніх правил, відповідальне використання ресурсів і чесність у виконанні службових обов'язків. Такий підхід показує, що етична поведінка є реальною складовою кадрової політики, а не лише формальною вимогою.

Поряд з оцінюванням важливо передбачити заохочення етичної

поведінки. Працівники, які демонструють відповідальне ставлення до роботи, ініціативність, готовність допомагати колегам і дотримання корпоративних норм, мають отримувати визнання з боку керівництва. Це може бути не лише матеріальне стимулювання, а й подяки, публічне відзначення, рекомендації до професійного зростання або інші форми морального заохочення. Така практика сприятиме поширенню позитивних моделей поведінки в колективі.

Для підтримання етичного лідерства необхідним є контроль за реальним станом етичної культури. Керівництву підприємства доцільно періодично аналізувати звернення працівників, конфліктні ситуації, випадки порушення трудової дисципліни, результати анкетування, рівень плинності кадрів і задоволеність персоналу умовами праці. Такий моніторинг дає змогу виявляти розбіжності між задекларованими корпоративними цінностями та реальною управлінською практикою [38, с. 140].

Аудит і моніторинг етичної культури мають бути спрямовані не на формальний контроль, а на своєчасне виявлення проблем і коригування управлінських підходів. Якщо керівництво бачить, що певні правила не працюють, працівники не розуміють логіку рішень або окремі управлінські дії сприймаються як несправедливі, необхідно вносити зміни до внутрішніх процедур, посилювати комунікацію та уточнювати відповідальність посадових осіб. Такий підхід формує атмосферу прозорості й підзвітності

Отже, формування етичного лідерства у СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» має ґрунтуватися на особистій відповідальності керівників, прозорості рішень, відкритій комунікації, справедливому ставленні до персоналу, розвитку управлінських компетентностей і регулярному моніторингу етичного клімату. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню довіри між керівництвом і працівниками, зниженню конфліктності, підвищенню залученості персоналу та послідовному дотриманню корпоративних етичних стандартів у діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання поставлених у кваліфікаційній роботі завдань, одержано наступні результати та сформульовано відповідні висновки

1. Розкрито корпоративну етику як важливу складову системи управління організацією, що поєднує цінності, моральні норми, правила поведінки та управлінські орієнтири у взаємодії з працівниками, клієнтами, партнерами й суспільством. Встановлено, що її зміст не обмежується формальним дотриманням законодавства, а охоплює чесність, справедливість, прозорість, відповідальність, повагу до особистості, доброчесність і соціальну відповідальність. Характерними ознаками корпоративної етики є її системність, інституційне закріплення у внутрішніх документах, зв'язок із корпоративною культурою, орієнтація на довгостроковий результат і вплив на репутацію організації. Це дає підстави розглядати корпоративну етику не як допоміжний елемент, а як управлінський інструмент, що впорядковує поведінку персоналу, підвищує довіру в колективі, знижує ризики конфліктів і створює основу для відповідального прийняття рішень.

2. Встановлено, що корпоративна етика має багатокomпонентний характер і проявляється через нормативну, дескриптивну, професійну, соціальну та інноваційну форми, кожна з яких регулює окремий аспект управлінської взаємодії в організації. Її значення в управлінській діяльності полягає у формуванні довіри, підтриманні відповідальної поведінки персоналу, запобіганні конфліктам, зміцненні внутрішніх комунікацій, підвищенні лояльності працівників і посиленні ділової репутації підприємства. Корпоративна етика виконує не лише регулятивну, а й мотиваційну, превентивну, комунікаційну, адаптаційну та репутаційну функції, тому її доцільно розглядати як практичний інструмент менеджменту, що забезпечує узгодженість управлінських рішень із цінностями організації та сприяє її стабільному розвитку.

3. Узагальнено методичні підходи до оцінювання стану корпоративної етики в організації та встановлено, що така оцінка має здійснюватися комплексно, із поєднанням кількісних і якісних методів аналізу. До найбільш

доцільних інструментів належать анкетування персоналу, інтерв'ю, фокус-групи, аналіз внутрішніх документів, оцінювання етичного клімату, корпоративної культури, рівня задоволеності працівників, етичних ризиків і зовнішньої репутації підприємства. Такий підхід дає змогу визначити не лише формальну наявність етичних правил, кодексів чи регламентів, а й реальний рівень їх дотримання у щоденній управлінській практиці. Запропонована логіка оцінювання створює методичну основу для подальшого прикладного аналізу корпоративної етики на досліджуваному підприємстві, виявлення проблемних зон і розроблення обґрунтованих заходів щодо її вдосконалення.

4. Проаналізовано організаційно-економічні особливості СТОВ «Імені Богдана Хмельницького», та встановлено, що підприємство має сформовану виробничу базу, розвинений земельний потенціал і лінійно-функціональну структуру управління, яка забезпечує чіткий розподіл обов'язків, підпорядкування та відповідальності. Водночас аналіз показав наявність суперечливих тенденцій: попри розширення земельного банку та зростання доходу від реалізації продукції, підприємство зіткнулося зі зниженням чистого прибутку, скороченням довгострокових активів і переходом операційного прибутку у від'ємне значення. Це свідчить про потребу в посиленні управлінського контролю за витратами, ефективністю використання ресурсів і оновленням матеріально-технічної бази. Для теми дослідження важливо, що наявна організаційна структура, кадрова взаємодія, рівень довіри орендодавців і стиль управління створюють основні передумови для формування корпоративної етики, однак її розвиток має бути пов'язаний із підвищенням прозорості, відповідальності та якості внутрішніх управлінських комунікацій.

5. Проведено аналіз складових корпоративної етики СТОВ «Імені Богдана Хмельницького», який засвідчив, що її загальний рівень є добрим: інтегральна оцінка за результатами анкетування становить 8,0 бала. Найсильнішою складовою є взаємодія із зовнішнім середовищем – 8,4 бала, що свідчить про позитивну ділову репутацію підприємства, відповідальне ставлення до партнерів, контрагентів, громади та дотримання принципів чесної конкуренції. Достатньо високі оцінки отримали також сегменти

«Стратегія» та «Внутрішнє середовище», що підтверджує наявність базових корпоративних цінностей, прийнятого соціально-психологічного клімату, довіри до керівництва та конструктивної взаємодії між працівниками. Водночас сегменти «Система управління» і «Персонал» мають нижчі оцінки – відповідно 7,9 і 7,8 бала, що вказує на окремі управлінські та кадрові проблеми. Найбільш помітними слабкими місцями є недостатнє залучення працівників до прийняття управлінських рішень, обмежені можливості кар'єрного просування, недостатня прозорість мотивації та невисока оцінка рівня заробітної плати. Окремої уваги потребує також врахування індивідуальних потреб працівників, посилення турботи про їхнє здоров'я та розвиток каналів зворотного зв'язку. Таким чином, корпоративна етика підприємства має сформовану основу, однак її подальший розвиток доцільно спрямувати на підвищення участі персоналу в управлінських процесах, формалізацію етичних норм, удосконалення мотиваційної системи та зміцнення внутрішніх комунікацій.

6. Здійснено оцінювання впливу корпоративної етики на результати діяльності СТОВ «Імені Богдана Хмельницького», яке показало, що етичні управлінські практики мають важливе значення для кадрової стабільності, мотивації персоналу, внутрішньої організації роботи та репутації підприємства, однак їх позитивний ефект обмежується погіршенням фінансово-економічних показників. У 2023–2025 роках підприємство продемонструвало зниження всіх ключових показників рентабельності: рентабельність активів скоротилася з 9,38% до 3,46%, рентабельність реалізованої продукції – з 13,30% до 4,58%, а операційна рентабельність у 2025 році стала від'ємною і становила -0,55%. Це свідчить про зростання витратності діяльності та зниження ефективності основних виробничо-господарських процесів. Водночас кадрові показники також вказують на проблеми: середньооблікова кількість працівників зменшилася зі 121 до 88 осіб, а коефіцієнт плинності кадрів залишався високим – 21,6% у 2025 році. Попри зростання доходу від реалізації на одного працівника, чистий прибуток у розрахунку на одного працівника майже вдвічі зменшився, а операційний

прибуток на одного працівника набув від'ємного значення. Це означає, що збільшення виробітку не супроводжувалося підвищенням реальної прибутковості праці, оскільки собівартість і витрати зростали швидше за доходи. Отже, корпоративна етика підприємства має сформовану основу, але для посилення її впливу на результати діяльності необхідно поєднати розвиток довіри, справедливої мотивації, участі працівників і внутрішніх комунікацій із контролем витрат, підвищенням операційної ефективності та збереженням кваліфікованого персоналу.

7. Обґрунтовано, що розвиток корпоративної культури СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» має розглядатися як практична основа формування етичної поведінки персоналу, оскільки саме через цінності, правила взаємодії, стиль керівництва та внутрішні комунікації етичні норми переходять у щоденну управлінську й виробничу практику. Для підприємства ключовими орієнтирами мають бути прозорість, чесність, відповідальність, повага до працівників, справедливість, професіоналізм і готовність до розвитку, адже ці цінності безпосередньо впливають на дисципліну, довіру, командну взаємодію та якість виконання виробничих завдань. Важливим напрямом удосконалення є розроблення й реальне впровадження кодексу корпоративної етики, який має закріпити правила поведінки, вимоги до взаємодії з працівниками, орендодавцями, партнерами, громадою, а також підходи до запобігання конфліктам і недоброчесній поведінці. Особливу роль у цьому процесі відіграє керівництво, оскільки саме етична поведінка управлінської ланки формує приклад для персоналу та визначає рівень довіри до управлінських рішень. Для посилення корпоративної культури доцільно активніше застосовувати наставництво, адаптаційні бесіди, виробничі інструктажі, навчання з етичної поведінки та розвиток комунікативних навичок працівників. Окремої уваги потребує створення дієвої системи зворотного зв'язку, яка дасть змогу своєчасно виявляти проблеми, реагувати на конфліктні ситуації та враховувати пропозиції персоналу. Водночас система заохочень і відповідальності має бути прозорою, справедливою та однаковою для всіх працівників, щоб добросовісна праця, ініціативність і взаємоповага реально

підтримувалися управлінською практикою. Таким чином, розвиток корпоративної культури підприємства має бути спрямований не лише на декларування етичних цінностей, а на їх практичне закріплення у мотивації, комунікаціях, управлінських рішеннях і повсякденній поведінці персоналу.

8. Обґрунтовано, що формування етичного лідерства у СТОВ «Імені Богдана Хмельницького» є важливою умовою зміцнення корпоративної етики, оскільки саме поведінка керівників задає практичний зразок для персоналу. Основними напрямками його розвитку визначено підвищення особистої відповідальності управлінців, прозорість прийняття рішень, справедливе ставлення до працівників, відкриту комунікацію та готовність керівництва пояснювати логіку своїх дій. Особливо важливим для підприємства є впровадження етичних критеріїв у рішення щодо оплати праці, преміювання, розподілу навантаження, кар'єрного просування та оцінювання результатів роботи, оскільки саме ці питання найбільше впливають на довіру персоналу. Доцільним є також розвиток безпечних каналів зворотного зв'язку, через які працівники зможуть повідомляти про проблеми, конфлікти, несправедливе ставлення або порушення внутрішніх норм. Окремої уваги потребує підвищення етичних компетентностей керівників через навчання, самооцінку управлінських рішень, аналіз типових конфліктних ситуацій і обмін практичним досвідом. Важливо, щоб етична поведінка працівників не лише декларувалася, а враховувалася у системі оцінювання, заохочення та професійного просування. Регулярний моніторинг етичного клімату, звернень працівників, конфліктів, плинності кадрів і задоволеності персоналу дасть змогу своєчасно виявляти розбіжності між проголошеними цінностями та реальною управлінською практикою. Таким чином, розвиток етичного лідерства має стати для підприємства не окремим виховним заходом, а складовою системи управління, що посилює довіру, дисципліну, залученість персоналу й відповідальність керівників за якість внутрішніх відносин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апостолук О. З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 2. С. 68–73.
2. Безкоровайна Л.В. Корпоративне управління в конкурентному туристичному середовищі: етика і культура гостинності. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 39-44.
3. Березюк С.В., Березюк Ю.Б., Годя О.О. Маніпулятивні технології та особливості їх прояву в суспільно-політичних процесах. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 4(13). URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/411>.
4. Брич В., Корман М. Управлінська етика як складова ефективної ділової взаємодії. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 11(1). С. 47-50.
5. Гагалюк О. Шляхи підвищення культури підприємництва або «корпоративна етика» як засіб виховання бізнесмена. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 2. С. 177-182.
6. Гаман Г. В., Зінченко М. М., Мостовенко О. О. Взаємодія корпоративної етики підприємства та економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 7-8. С. 58-64.
7. Гарафонова О.І. Організаційна культура як елемент забезпечення стійкості функціонування механізму здійснення змін на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2019. № 2. С. 95-100.
8. Гриценко Н.В. Апарат композиції корпоративної етики в управлінні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С.220-227.
9. Гулієв А.Д., Чекалюк В.В. Дипломатія. Корпоративна культура та етикетні норми. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2021. № 3. С. 23-30.

10. Гусаренко Д.О., Зубар І.В. Розвиток корпоративної культури як чинник підвищення інноваційного потенціалу персоналу. Освіта і наука в галузі адміністрування та бізнесу: сучасні тренди і проблеми: збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Вінниця, 21 жовтня 2025 р.). Вінниця: ТОВ «Друк», 2025. С.88-92.

11. Давиденко Н.М. Етика бізнесу як основний елемент корпоративної культури в АПК. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 3. С. 13-14.

12. Данкевич А. Є., Ніценко В. С., Шпак А. Д., Липовий Д. В. Професійна етика економіста та соціальна відповідальність бізнесу в умовах інноваційних змін: корпоратизація, цифровізація, євроінтеграція та креативна економіка. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2025. № 4(1). С. 66-75.

13. Департамент агропромислового розвитку Вінницької облдержадміністрації. Публічні документи та звіти. URL: <https://www.vin.gov.ua/dep-apr/publiczni-dokumenty-ta-zvity>.

14. Зубар І. В., Дзевелюк М. В. Перспективні напрямки менеджменту у розвитку військового туризму в Україні. *Ефективна економіка*. № 5. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.36>

15. Зубар І. В., Намазова Ю. І., Рімша Ю. О. Інноваційні інструменти маркетингового менеджменту як фактор підвищення конкурентоспроможності бізнесу. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. №19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18500078>

16. Зубар І. В., Яременко О. І., Онищук Ю. В.. Перспективи розвитку земельних відносин фермерських господарств в умовах децентралізації публічної влади в Україні [Текст]: монографія / Зубар І. В., Яременко О. І., Онищук Ю. В. ; Вінниц. держ. пед. ун-т ім. Михайла Коцюбинського. - Вінниця: Рогальська І. О., 2021. 247

17. Зубар І.В. Операційний менеджмент у забезпеченні сталого розвитку підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. №9. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-549-558](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-549-558)

18. Іващенко М. В. Корпоративна культура та етика як чинник конкурентоспроможності в міжнародному бізнесі. *Економічна теорія та право*. 2021. № 1. С. 170-173.
19. Караваєв І. ТОП-10 правил бізнес-етики, якими нехтують в Україні. *Юридична газета online*. 2020. 18 серп. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/top10-pravil-biznesetiki-yakimi-nehtuyut-v-ukrayini.html>
20. Кліпкова О.І., Кіндзера Р.Б. Корпоративна культура як основа для формування кодексу корпоративної етики. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2018. Т. 23, Вип. 5. С. 90-94.
21. Копитко І.М. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 9. С.86-91.
22. Корнієнко Т., Чирва Г. Етика ділових відносин як основа корпоративної культури. *Економічні горизонти*. 2024. № 2-3(28). С.285-293.
23. Корпоративна етика vs. корпоративний кодекс: в чому відмінність? URL: <https://hurma.work/blog/korporativna-etika-shho-cze-i-navishho-vona-potribna-v-2020-rocz/>.
24. Корпоративна етика та психологія: навч. посіб. / В. Г. Стівпець, О. В. Стівпець, С. М. Гловацька; [за заг. ред. проф. В. Г. Стівпця]; Одес. нац. мор. ун-т. Одеса: Олді плюс, 2021. 233 с.
25. Костогриз В. Г., Уманська В. Г., Улянич Ю. В. Корпоративна етика як інструмент сучасного управління діяльністю банків та страхових компаній. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 1. С. 1480-1492.
26. Кравченко О. О., Антоненко А. С.. Корпоративна етика як основа соціально відповідального бізнесу. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 60-63.
27. Красніцька Г.М. Корпоративна етика в сучасній організації. *Гілея: науковий вісник*. 2018. № 102. С.223-226.
28. Кулакова В. Механізми формування корпоративної культури. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 4. С.58-63.
29. Лагута Я. М. Методичні підходи до експрес-оцінки корпоративної

соціальної відповідальності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 12. С.694-697.

30. Лазор О.Я., Заболотний А.В., Зубар І.В. Роль критичної інфраструктури у забезпеченні державної політики продовольчої безпеки в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 4(22). С. 393-409. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4\(22\)-393-408](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-393-408)

31. Леонова О. Корпоративна етика: що це і навіщо вона потрібна в 2020 році. *Hurma: блог*. 2020. 10 січ. URL: <https://hurma.work/blog/korporativna-etika-shho-cze-i-navishho-vona-potribna-v-2020-roczii/>.

32. Ліфінцев Д. С. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635>.

33. Намазова Ю.І., Зубар І.В., Назаренко М.О. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення результативності управління людським капіталом. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. №12 (52). С. 3252-3259. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12\(52\)-3252-3259](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-3252-3259)

34. Норми та стандарти поведінки державних службовців. URL: https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1062/106133/Attaches/normi_ta_standarti_povedinki_derzhavnih_sluzhbovtziv.pdf.

35. Омельчук Я. Кодекс етики як елемент корпоративної культури компанії. *Ліга: блоги*. 2019. 29 лип. URL: <https://blog.liga.net/user/iaomelchuk/article/34062>.

36. Пігош В.А. Кодекс корпоративної етики як інструмент розвитку потенціалу підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2020. № 1. С.104-107.

37. Пітель Н.Я. Корпоративна культура підприємства в умовах глобалізації. *Інноваційна економіка*. 2018. № 6. С. 62-65.

38. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27 (2). С. 9-16.

39. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>.

40. Прокопенко Н.С. Корпоративна культура та метаморфози управління корпоративною етикою. *Економіка і управління*. 2020. № 2. С.79-85.

41. Пучкова С.І. Методи підвищення етичного рівня бізнес-організації. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

42. Рихліцька О.Д. До питання корпоративної етики в сучасній організації. *Гуманітарний часопис*. 2019. № 1. С. 89-97.

43. Рудковський О.В. Корпоративна культура – метод забезпечення економічної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3(3). С. 233-239.

44. Савіна Г.Г. Корпоративна культура як інструмент формування іміджевої стратегії підприємства. *Соціально-економічний розвиток регіонів у контексті міжнародної інтеграції*. 2018. № 3. С. 73–79

45. Савчук Л.М., Савчук О.О. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації. *Проблеми науки*. 2021. № 9. С. 23-27.

46. Семенча І. Є., Яровенко Т. С., Куряча Н. В., Гордєєва-Герасимова Л. Ю. Місце лідерства, командоутворення та корпоративної етики як критеріїв у формуванні бізнес-команд: рішення HR при організації рекрутингу як підприємницького процесу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 342-347.

47. Сливка О.А. Корпоративна етика як інструмент ефективного управління персоналом організації. URL:<https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4e69cd6b-983a-4e6a-9132-aa9669a99572/content>.

48. Смолінська Н.В. Метод оцінювання рівня організаційної культури підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2018. № 52. С. 136-145.

49. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Роль організаційної культури в

підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 2. С. 16-21.

50. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2019. № 3. С. 28-32.

51. Тиліпська Р.Б., Передало Х.С., Муқан О.В. Етика бізнесу в умовах європейської інтеграції. *Вісник національного університету «Львівська політехніка. Менеджмент та підприємництво» в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2018. № 858. С. 132–139.

52. Універсальні принципи етики репутаційного бізнесу в інфографіці. <https://platforma-msb.org/universalni-pryntsy-py-etyky-reputatsijnogo-biznesu>.

53. Фісенко Е.С., Малік І.П. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2019. Вип. 10. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22448>.

54. Харун О.А., Матюх І.А. Кодекс корпоративної етики як один із чинників формування іміджу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. №24. С.286-291.

55. Химич І.Г. Особливості стратегічних підходів до формування корпоративної культури компаній. *Галицький економічний вісник*. 2018. Т. 50, № 1. С. 87-91.

56. Хілуха О. Бізнес-етика в управлінні корпоративними конфліктами. *Економічний форум*. 2023. Вип. 3. С. 63-67.

57. Черненко О. А. Корпоративна етика як інструмент розвитку бізнесу: світовий досвід та українські реалії. *Київський юридичний журнал*. 2025. Вип. 7. С. 54-62.

58. Швиданенко Г.О., Швиданенко О.А. Корпоративна етика у контексті глобальних викликів та забезпечення економічного зростання бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3824>.

59. Шевченко В.С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 514-519.

60. Щербак Н.В. Розвиток корпоративної культури та впровадження стандартів публічної етики як складовий елемент модернізації служби в органах місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2021. Вип. 40. С. 449-458.

61. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г. Корпоративна культура: вимоги до регламентування та вплив на соціальний діалог. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 5. С. 204-209.

62. Що таке корпоративна етика та навички корпоративної етики? URL: <https://ua.jooble.org/blog/shho-take-korporatyvna-etyka-ta-navychky-korporatyvnoyi-etyky-z-prykladamy-ta-poradamy/#%>.

63. Яковенко Ю. В. Зарубіжний досвід правового регулювання корпоративної етики: новели для України (на прикладі Федерального бюро розслідувань США). *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2025. № 2. С. 210-216.

64. Яременко О.І., Страхніцький Я.О, Зубар І.В., Намазова Ю.І. Менеджмент підприємств критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів: Монографія - Вінниця: ФОП Рогальська І.О., 2025. 236 с.

65. Bereziuk S., Zubar I. Streamlining the usage of organic animal husbandry as a determinant of increasing agricultural production efficiency. The scientific heritage. 2020. № 7. P.3-10.

66. Onyshchuk Yu., Zubar I. Economic-energy efficiency evaluation of growing and use of bioenergy crops. The scientific heritage. 2020. № 48. P. 27-35.

ДОДАТКИ

Апробація результатів дослідження

1. **Гусаренко Д.О., Зубар І.В.** Розвиток корпоративної культури як чинник підвищення інноваційного потенціалу персоналу. Освіта і наука в галузі адміністрування та бізнесу: сучасні тренди і проблеми: збірник матеріалів всеукраїнської всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Вінниця, 21 жовтня 2025 р.). Вінниця: ТОВ «Друк», 2025. С.88-92.

ДОДАТОК Б

**Анкета для оцінювання рівня корпоративної етики
СТОВ «Імені Богдана Хмельницького»**

Шановний(а) респонденте! Просимо Вас оцінити стан корпоративної етики на підприємстві. Анкетування є анонімним, а отримані результати будуть використані лише в узагальненому вигляді для аналізу сильних і слабких сторін корпоративної етики підприємства.

Оцініть кожне твердження за **10-бальною шкалою**, де:

1–3 бали – незадовільно;

4–5 балів – задовільно;

6–8 балів – добре;

9–10 балів – відмінно.

Категорія респондента:

☐ керівний працівник

☐ фахівець / працівник підприємства

Блок 1. Стратегія

№	Твердження	Оцінка від 1 до 10
1.1	Місія підприємства, що полягає у забезпеченні ефективного виробництва якісної сільськогосподарської продукції, раціональному використанні ресурсів і стабільному розвитку господарства, є актуальною.	
1.2	На підприємстві дотримуються базових корпоративних цінностей: сумлінність у роботі, довіра, прозорість управлінських рішень, професіоналізм, справедливість і готовність до навчання.	
1.3	У діяльності підприємства дотримуються основних принципів корпоративної етики: законність, чесність, порядність, відповідальність і повага до працівників, партнерів та пайовиків / орендодавців земельних ділянок.	
1.4	Підприємство орієнтоване на впровадження нововведень у виробничі, управлінські та організаційні процеси.	

Блок 2. Система управління

№	Твердження	Оцінка від 1 до 10
2.1	Діяльність підприємства чітко організована, а основні управлінські та виробничі процеси мають визначений порядок виконання.	
2.2	На підприємстві приймаються своєчасні та ефективні управлінські рішення.	
2.3	Працівники підприємства залучаються до обговорення та прийняття окремих управлінських рішень.	
2.4	На підприємстві практикується делегування повноважень між керівниками, спеціалістами та відповідальними виконавцями.	
2.5	На підприємстві налагоджена система внутрішніх комунікацій між керівництвом, фахівцями та працівниками виробничих підрозділів.	
2.6	На підприємстві використовуються різні форми службової комунікації: робочі наради, усні доручення, виробничі обговорення, ділові контакти.	
2.7	На підприємстві відсутні суттєві перебої в отриманні необхідної внутрішньої інформації.	
2.8	На підприємстві заохочується безпосереднє звернення працівників до керівництва з робочих питань.	
2.9	У системі управління підприємством дотримуються базових принципів корпоративної культури та етичної взаємодії.	

Блок 3. Персонал

№	Твердження	Оцінка від 1 до 10
3.1	На підприємстві дотримуються вимог трудового законодавства.	
3.2	Робочі місця та виробничі ділянки підприємства належним чином облаштовані.	
3.3	Облаштування робочих місць забезпечує дотримання вимог охорони праці та безпеки виробництва.	
3.4	На підприємстві дотримуються вимог щодо спецодягу, виробничої дисципліни та належного зовнішнього вигляду працівників.	
3.5	На підприємстві приділяється увага здоров'ю та безпеці працівників.	
3.6	Працівники підприємства проходять необхідні медичні огляди відповідно до характеру виконуваних робіт.	
3.7	Новоприйнятим працівникам надається можливість адаптуватися до роботи та опанувати необхідні професійні навички.	
3.8	Працівники, які бажають професійно розвиватися, мають можливість здобувати нові знання та практичні навички.	
3.9	Робота на підприємстві є змістовною та професійно цікавою.	
3.10	Трудове навантаження на підприємстві є загалом оптимальним.	
3.11	Ініціатива та відповідальне ставлення до праці на підприємстві заохочуються.	
3.12	На підприємстві організовано оцінювання результатів діяльності працівників.	
3.13	Система нарахування заробітної плати на підприємстві є раціональною.	
3.14	Розмір заробітної плати на підприємстві є достатнім.	
3.15	Система висунування працівників на нові посади є прийнятною.	

Блок 4. Внутрішнє середовище

№	Твердження	Оцінка від 1 до 10
4.1	На підприємстві є чіткі інструкції та правила поведінки для різних категорій працівників.	
4.2	На підприємстві підтримуються доброзичливі взаємини між працівниками через робочу взаємодію, спільні заходи та командну співпрацю.	
4.3	Взаємовідносини працівників із керівництвом підприємства заслуговують на високу оцінку.	
4.4	На підприємстві враховуються індивідуальні особливості та потреби працівників.	
4.5	Підприємство надає працівникам соціальну підтримку в разі потреби.	
4.6	Конфліктні ситуації на підприємстві вирішуються з урахуванням усіх обставин.	
4.7	Дисциплінарні заходи застосовуються лише у виняткових випадках.	
4.8	У підрозділах підприємства переважають кооперація, взаємодопомога та повага між працівниками.	
4.9	Працівники відчувають гордість за належність до підприємства.	

Блок 5. Зовнішнє середовище

№	Твердження	Оцінка від 1 до 10
5.1	Працівники підприємства прагнуть забезпечувати належну якість сільськогосподарської продукції та відповідальне ставлення до покупців і партнерів.	
5.2	Цінова політика підприємства у взаємодії з покупцями та контрагентами є загалом помірною та обґрунтованою.	
5.3	Підприємство намагається мінімізувати негативний вплив своєї діяльності на довкілля.	
5.4	На підприємстві сформована система запобігання корупційним проявам і неетичній поведінці.	
5.5	У ділових відносинах допускаються прояви ділової гостинності лише в межах законності та етичних норм.	
5.6	Підприємство підтримує практику надання допомоги працівникам, громаді або соціально значущим ініціативам.	
5.7	Підприємство дотримується вимог антимонопольного законодавства та принципів чесної конкуренції.	
5.8	У взаєминах із контрагентами, орендодавцями земельних паїв і партнерами підприємство має позитивну ділову репутацію.	
5.9	Підприємство підтримує конструктивні ділові відносини з органами державної влади та місцевого самоврядування.	
5.10	Підприємство коректно взаємодіє з представниками громади, інформаційного середовища та публічних комунікацій.	
5.11	Підприємство відповідально ставиться до захисту комерційної, фінансової, кадрової та іншої внутрішньої інформації.	
5.12	Підприємство має позитивний імідж у місцевому середовищі та серед ділових партнерів.	