

Вікторія ГОНЧАР,
д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0002-8765-6656
gonchar.viktoryia@kneu.edu.ua

Влад КАРМАНЧИКОВ,
перший (бакалаврський) рівень освіти, 2 рік навчання
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
Vladkar0807@gmail.com

СУТНІСТЬ І РОЛЬ ЕТИЧНИХ ЦІННОСТЕЙ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Ключові слова: етичні цінності, етична чесність, комунікативний підхід.

Актуальність. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується активними інституційними змінами, адаптацією до європейських стандартів управління та підвищенням вимог суспільства до відповідальності бізнесу. За цих умов зростає значення морально-етичних засад у функціонуванні організацій, оскільки саме вони визначають рівень довіри між керівництвом і персоналом, партнерами та споживачами, а також впливають на стабільність і результативність діяльності підприємств.

Практика управління засвідчує, що нехтування етичними принципами під час прийняття управлінських рішень призводить до виникнення внутрішніх конфліктів, зниження мотивації працівників, погіршення соціально-психологічного клімату, втрати ділового іміджу та погіршення фінансово-економічних показників. У зв'язку з цим особливої ваги набуває проблема формування чітких етичних орієнтирів і забезпечення їх практичної реалізації в системі управління. Саме тому інтеграція етичних принципів у всі управлінські процеси розглядається як одна з ключових умов ефективного функціонування сучасних організацій.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності етичних цінностей та визначення їх ролі у процесі прийняття управлінських рішень в сучасному менеджменті.

Результати. У межах дослідження встановлено, що етичні цінності в системі управління є особливим видом соціальних регуляторів, які визначають межі допустимої поведінки менеджерів та слугують орієнтирами для вибору управлінських альтернатив. За змістом вони поділяються на загальнолюдські, професійні та комунікативні. Загальнолюдські цінності відображають універсальні моральні орієнтири, спільні для більшості культур; професійні – визначають специфічні для управлінської діяльності норми та принципи; комунікативні – регулюють ділове спілкування та взаємодію. За функціями етичні

цінності виконують регулятивну, мотиваційну та інтеграційну роль, встановлюючи межі дозволеної поведінки, спрямовуючи діяльність на досягнення морально значущих цілей і забезпечуючи згуртованість колективу та довіру. За рівнем формалізації вони поділяються на формалізовані, закріплені в документах, інструкціях і кодексах, та неформалізовані, що існують у вигляді складових організаційної культури, традицій і звичаїв. Вони формуються на перетині загальнолюдських, професійних і корпоративних норм та реалізуються на індивідуальному, груповому й організаційному рівні.

У ході дослідження встановлено, що на відміну від нормативних підходів, зосереджених переважно на формальному дотриманні правил або оцінюванні наслідків управлінських рішень, етика чеснот акцентує увагу на моральному вимірі особистості керівника. Доведено, що ключове значення для ефективного управління мають такі особистісні якості, як справедливість, відповідальність, чесність, поміркованість, мужність і тактовність. Обґрунтовано, що завдання етичного менеджменту полягає не лише у формалізації норм поведінки, а насамперед у формуванні стійких моральних рис керівників, які забезпечують прийняття гідних управлінських рішень навіть в умовах невизначеності та конфлікту інтересів.

Встановлено значущість комунікативного підходу, відповідно до якого етичні норми формуються та реалізуються через відкритий суспільний діалог і узгодження позицій між зацікавленими сторонами. Доведено, що рівень етичності управлінських рішень безпосередньо залежить від прозорості комунікації, готовності керівників аргументувати власні рішення, сприймати альтернативні точки зору та визнавати помилки. Це підвищує довіру до влади та забезпечує легітимність управлінських рішень.

Обґрунтовано доцільність оцінювання результативності етичної культури управління за кадровими, дисциплінарними, антикорупційними, соціальними та зовнішніми показниками. Визначено основні напрями її удосконалення в контексті сталого розвитку: модернізація кадрової політики, розвиток професійної етики, цифровізація адміністративних послуг, посилення механізмів підзвітності та систематичне етичне навчання персоналу.

Висновки. Таким чином, результати дослідження підтверджують, що етичні цінності є системоутворювальним елементом управлінської діяльності, який визначає зміст управлінських рішень, характер професійної поведінки керівників та рівень довіри в організації. Поєднання змістової, функціональної й формалізаційної класифікації етичних цінностей, акцент на формуванні моральних якостей управлінця, розвиток етичної комунікації та використання системи оцінювання результативності етичної культури створюють підґрунтя для підвищення ефективності управління, запобігання порушенням етики та забезпечення сталого розвитку організацій.

Список використаних джерел

1. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / [М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : «Друкарня Мадрид», 2020. 335 с. URL: <https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2020.pdf>

2. Потеряйко С.П. Механізми прийняття державно-управлінських рішень у сфері державної безпеки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*, 2021. Т. 32 (71), № 3. С. 108–114. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.3/18>

3. Яремко І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. *ГРААЛЬ НАУКИ*, 2021. № 7. С. 57-61. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.27.08.2021.007>.

Viktoriya GONCHAR,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Vlad KARMANCHYKOV,

Bachelor's Student,
Educational Program «Management of Business Organizations»,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

THE ESSENCE AND ROLE OF ETHICAL VALUES IN MANAGEMENT DECISION-MAKING

Abstract. The study examines the role of ethical values in modern management amid institutional changes and rising expectations for corporate responsibility. Ethical values perform regulatory, motivational, and integrative functions, shaping decision-making at individual, group, and organizational levels. The importance of leader virtues and transparent communication is emphasized. Key indicators for assessing ethical culture are proposed as a foundation for an organization's sustainable development.

Key words: ethical values, ethics honesty, communicative approach

References

1. Novikova, M. M., Kondratenko, N. O., Borovyk, M. V., et al. (2020). *Teoretychni osnovy zabezpechennia yakosti pryniattia upravlinskykh rishen v umovakh yevropeiskoi intehratsii: Monohrafiia* [Theoretical foundations of ensuring the quality of management decision-making in the context of European integration: A monograph]. O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv; Madrid Printing House. Available at: <https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2020.pdf> (in Ukrainian)

2. Poteryaiko, S. P. (2021). *Mekhanizmy pryniattia derzhavno-upravlinskykh rishen u sferi derzhavnoi bezpeky* [Mechanisms of public management decision-making in the field of national security]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia - Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Public Administration*, 32(71), No. 3, 108–114. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.3/18> (in Ukrainian)

3. Yaremko, I. (2021). *Osoblyvosti pryniattia ta realizatsii upravlinskykh rishen v systemi publichnoho upravlinnia* [Features of adoption and implementation of management decisions in the system of public administration]. *HRAAL NAUKY – GRAIL OF SCIENCE*, (7), 57–61. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.27.08.2021.007> (in Ukrainian)