

УДК 005.35:005.963:343.352  
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.3-9>

**Акіліна О.В.**  
кандидат економічних наук  
Київський столичний університет ім. Бориса Грінченка  
**Akilina Olena**  
PhD in Economic Sc.  
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University  
<https://orcid.org/0000-0001-9968-4921>

## ФОРМУВАННЯ ЕТИЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ КУЛЬТУРИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

*Стаття присвячена проблемі формування етичної та соціально відповідальної культури управлінських рішень в українських організаціях. Показано, що, попри наявність нормативної бази (Закон «Про запобігання корупції», ISO26000, Типова антикорупційна програма НАЗК, Антикорупційна стратегія), їх реалізація часто має формальний характер, що знижує довіру до управлінських процесів. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні концептуальних засад інтеграції правових вимог, процедурних механізмів та ціннісних орієнтирів у єдину систему доброчесності. Запропоновано авторську модель «чотирьох пасток управлінських рішень», яка ідентифікує ключові ризики: конфлікт інтересів, корупційні практики, когнітивні упередження та неформальні домовленості. Проаналізовано Типову антикорупційну програму НАЗК, визначено її сильні сторони та обмеження, розроблено напрями удосконалення з акцентом на розвиток етичної культури. Зроблено висновок, що поєднання нормативних рамок і моральної компетентності управлінців є умовою підвищення прозорості, справедливості й стійкості організацій.*

**Ключові слова:** управлінські рішення, етичне лідерство, корпоративна культура, соціальна відповідальність, антикорупційна політика.

## SHAPING AN ETHICAL AND SOCIALLY RESPONSIBLE CULTURE OF MANAGERIAL DECISION-MAKING IN ORGANIZATIONS

*The article addresses the problem of shaping an ethical and socially responsible culture of managerial decision-making in Ukrainian organizations. The problem is rooted in the fact that, despite the consolidation of anti-corruption and ethical mechanisms in national legislation, their practical implementation often remains fragmented and formal. As a result, decision-making processes are vulnerable to conflicts of interest, favoritism, corrupt practices, and cognitive biases, which undermines transparency, fairness, and organizational resilience. The aim of the study is to substantiate the conceptual foundations for integrating legal requirements, institutional mechanisms, and value orientations into a unified system of integrity in managerial choice. Based on the analysis of scholarly sources and practice, the author proposes an original classification of risks called «four traps of managerial decisions», which includes conflicts of interest, corrupt practices, cognitive biases, and informal arrangements. These traps demonstrate that ethical threats may be hidden not only in explicit violations but also in everyday managerial practices. The study analyzes the Model Anti-Corruption Program of the National Agency for the Prevention of Corruption (NAPC) as an institutional integrity mechanism, identifying its strengths (zero-tolerance principle, risk-oriented approach, protection of whistleblowers) and limitations (lack of risk assessment methodology, minimum standards for training, digital tools for decision-recording, integration of social responsibility principles). Based on this, improvement directions are proposed, including annual risk reviews, ethical dilemma training programs, electronic registers of gifts and conflicts of interest, standardized due diligence of partners, and integration of ISO 26000 principles into internal policies. It is concluded that the effectiveness of managerial decisions depends not only on rational analysis but also on the ability of managers to combine legal frameworks, corporate standards, and personal values into a coherent decision-making process.*

**Keywords:** managerial decisions, ethical leadership, corporate culture, social responsibility, anti-corruption policy.  
**JEL classification:** M14, D73, D81, K42.

**Постановка проблеми.** В українських організаціях антикорупційні та етичні механізми вже закріплені на законодавчому рівні, однак їх практична реалізація

часто є фрагментарною й формальною. Тому процеси прийняття управлінських рішень залишаються вразливими до впливу різноманітних зовнішніх та внутрішніх

чинників. Формальні вимоги часто не вбудовані у щоденні цикли ухвалення рішень, унаслідок чого рішення можуть бути юридично коректними, але сприйматися як непрозорі й несправедливі, підриваючи довіру та стійкість організації. Існуючі інструменти комплаєнсу забезпечують мінімальні стандарти, проте недостатньо інтегрують ціннісні орієнтири й соціальну відповідальність у самі механізми управлінського вибору. Отже, науково-практична проблема полягає в тому, як інтегрувати правові та процедурні рамки у культуру ухвалення рішень, щоб системно зменшувати етичні ризики та підвищувати якість управлінських рішень в організаціях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні наукові дослідження підтверджують, що етика та цінності безпосередньо впливають на якість управлінських рішень і стійкість організацій. Як стверджують у своєму дослідженні Ali, Zulfıqar, Riaz і Sharafat [1], бізнес-етика є основою організаційної доброчесності, що забезпечує довіру стейкхолдерів і довгострокову стабільність, а етичне лідерство виступає ключовим механізмом формування корпоративної соціальної відповідальності. На емпіричному рівні Rabie і Malek [2] показують, що етичні керівники формують моральну уважність працівників, підвищуючи їхню чутливість до етичних дилем, тоді як Babalola та ін. [3] доводять, що ефективність такого лідерства залежить від автентичності: лише переконаність керівника у власній етичності гарантує ширший відгук працівників. Цю лінію продовжують Fagoor і Rabie [4], які стверджують, що для стійкого ефекту етичні норми мають бути інституціоналізовані через формалізовані процедури, такі як кодекси, протоколювання, механізми врегулювання конфлікту інтересів.

Вітчизняні автори також звертають увагу на складність і неоднозначність управлінських рішень. Так, Литвиненко [5] аналізує феномен «етичної сліпоти», коли рішення приймаються автоматично, без усвідомлення морального виміру ситуації. Авторка доводить, що у складних і динамічних контекстах організації можуть втратити здатність бачити етичну складову рішень. На її думку «для посилення своїх навичок прийняття правильних управлінських рішень в умовах етичної сліпоті менеджерам варто діяти у чотирьох напрямках: усвідомленість, моральна уява, самопізнання та моральна розтяжка» [5], тобто постійне тренування своєї здатності діяти чесно й відповідально, що узгоджується з підходами західних дослідників до розвитку чеснот і формування стійких етичних рис керівників [6].

Проблематику організаційних ризиків розкриває й Христоволобова [7], яка досліджує конфлікти інтересів у корпоративному управлінні. Авторка показує, що відсутність належних механізмів контролю й недосконалість внутрішньої політики загострюють цю проблему, знижуючи якість управлінських рішень і підриваючи довіру до управлінських структур. Водночас у роботі бракує акценту на тому, як саме ці ризики впливають на процес ухвалення рішень у щоденній управлінській практиці, що лишає простір для подальших досліджень. Своєчасне виявлення конфліктів, прозорість

процедур, участь незалежних членів рад і внутрішній аудит визначаються як ключові інструменти запобігання неетичним практикам. Цей підхід повністю перегукується з результатами систематичного огляду Majeed, Basiruddin і Binsaddig [8], які підкреслюють значення різноманіття й інституційних механізмів у зміцненні прозорості.

Додатковий акцент на комунікаціях роблять Abu Bakar і Connaughton [9], які валідують шкалу етичної комунікації й показують, що системність у донесенні цінностей значно підсилює дієвість лідерства. Abuzaid [10] на матеріалі банківського сектору демонструє, що етичне керівництво підвищує організаційну прихильність працівників. У свою чергу, Aftab та ін. [11] доводять, що корпоративна соціальна відповідальність виступає посередником у впливі етичного лідерства на результативність працівників. Ці результати узгоджуються з висновками систематичного огляду Bajrai та ін. [12]. Нарешті, Culiberg і Mihelič [13] демонструють, що працівники з покоління міленіалів сприймають етичні рішення не лише через формальні правила, а й через їхні наслідки та ціннісну основу (автори виокремлюють три етичні рамки: деонтологічну, утилітарну та чеснотну). Водночас бракує досліджень, які б показали, як подібні підходи можуть бути імплементовані в умовах українських організацій. Це свідчить, що сучасне управління потребує ширшого підходу. Нині формальних регламентів вже недостатньо без роботи з цінностями та розвитком чеснот, які визначають сталість етичної поведінки.

Отже, і зарубіжні, і українські дослідження сходяться на думці, що формування етичної та соціально відповідальної культури управлінських рішень є багатовимірним процесом. Він вимагає поєднання автентичного етичного лідерства, інституціоналізації норм через процедури, ефективних комунікацій, роботи з феноменом етичної сліпоті та належного управління конфліктами інтересів. Водночас бракує порівняльних емпіричних досліджень, які б показали ефективність різних механізмів у конкретних галузях і контекстах, особливо в умовах українських організацій. Саме така синергія створює реальний фундамент для прозорості, справедливості й доброчесності в сучасному менеджменті.

**Метою статті** є обґрунтування концептуальних засад формування етичної та соціально відповідальної культури прийняття управлінських рішень в українських організаціях, що поєднує нормативні вимоги, інституційні механізми та ціннісні орієнтири в єдину систему забезпечення доброчесності.

**Виклад основних результатів дослідження.** В Україні формування етичної та соціально відповідальної культури прийняття рішень ґрунтується на поєднанні національного законодавства та міжнародних стандартів. Закон України «Про запобігання корупції» [14] визначає правові механізми запобігання та протидії корупції, регулює питання конфлікту інтересів, відповідальності посадових осіб і ролі викривачів. Він створює базовий каркас правового забезпечення доброчесності, обов'язковий для органів влади, бізнесу й

громадського сектору. Важливим орієнтиром є ДСТУ ISO 26000:2019 «Настанови щодо соціальної відповідальності» [15], який задає принципи прозорості, відповідальності та поваги до зацікавлених сторін. Він виходить за межі юридичних вимог і формує ціннісну основу діяльності організацій. Водночас його практичне застосування в українських реаліях є вибірковим: у бізнесі він часто залишається декларативним, а в державному секторі не має зобов'язальної сили.

Особливе місце серед інституційних механізмів займає Типова антикорупційна програма юридичної особи [16], розроблена Національним агентством з питань запобігання корупції (НАЗК). Вона деталізує ключові організаційні процедури та забезпечує перехід від загальних норм закону до практичних інструментів на рівні організацій. Її аналіз здійснено нижче, у контексті оцінки ризиків та «чотирьох пасток управлінських рішень». Якщо Програма задає інструментарій на рівні окремої організації, то стратегічний вимір формування культури доброчесності визначається національною політикою. У цьому контексті ключове значення має Антикорупційна стратегія на 2021-2025 рр. [17], яка окреслює такі основні пріоритети: підвищення прозорості діяльності органів влади й бізнесу, посилення превентивних механізмів, розвиток антикорупційної культури та взаємодію держави з громадянським суспільством. Документ акцентує на довгострокових цілях, зокрема формування культури доброчесності як складової державної політики.

Однак варто врахувати, що навіть за наявності такої Стратегії залишається розрив між формальними положеннями й повсякденною управлінською практикою. У цьому контексті особливого значення набуває орієнтація управлінців на фундаментальні принципи прозорості, справедливості та відповідальності. Вони здатні зміцнювати довіру стейкхолдерів і мінімізувати ризики зловживань, але лише за умови реального впровадження у корпоративні стандарти та професійні кодекси. Саме вони конкретизують норми законодавства, інтегрують цінності доброчесності у щоденну діяльність колективів і балансують економічні цілі з соціальною відповідальністю. Як показують сучасні дослідження, організації, що інтегрують етичні принципи у свою діяльність, досягають вищого рівня стійкості та довіри, зменшують репутаційні ризики й отримують конкурентні переваги на ринку.

Процес управлінського вибору в реальності відбувається не у стерильних умовах. Навпаки, він перебуває під впливом інституційних, психологічних та культурних чинників, що створюють зони підвищеного ризику для доброчесності. Передусім мова йде про конфлікт інтересів – ситуацію, коли особисті чи корпоративні переваги суперечать інтересам організації. Такі випадки здатні паралізувати систему прийняття рішень, адже навіть формально законне рішення може виглядати упередженим, що підриває довіру до менеджера. Найчастіше конфлікт інтересів проявляється через фаворитизм, що є практикою просування «своїх» співробітників або партнерів, яка демотивує колектив та нівелює принципи справедливості.

Іншим системним викликом є корупційні практики. Вони функціонують як «тіньова економіка рішень», де ресурси та переваги розподіляються поза межами офіційних процедур. Такі явища описані в численних емпіричних дослідженнях корпоративного управління в Україні, які засвідчують, що саме корупція та фаворитизм залишаються головними бар'єрами довіри до управлінських структур. Корупція руйнує не лише економічний потенціал, а й символічний капітал організації – її репутацію, що часто є критичною для взаємодії з партнерами та інвесторами.

Особливу небезпеку становлять когнітивні упередження – приховані механізми мислення, які спотворюють процес ухвалення рішень. У реальності менеджери не завжди діють як «раціональні актори». Вони можуть переоцінювати власний досвід, ігнорувати альтернативні сценарії або обирати «короткий шлях», уникаючи складних моральних оцінок. Це створює ризик етичної сліпоти [5], коли важливі моральні аспекти залишаються поза увагою. Не менш деструктивними є неформальні домовленості, тобто своєрідні «паралельні інститути», які підміняють офіційні процедури ухвалення рішень. Такі практики часто виникають у культурах із низьким рівнем довіри до формальних правил, і хоча вони можуть давати короткостроковий результат, у довгостроковій перспективі призводять до ерозії інституційної легітимності.

На основі узагальнення наукових джерел [3; 5-8] та практичного аналізу запропоновано типологію ризиків управлінського вибору, що отримала назву «чотири пастки управлінських рішень» (рис. 1).

На відміну від існуючих класифікацій, які зазвичай розглядають лише корупційні ризики чи когнітивні обмеження, запропонований підхід інтегрує інституційний, психологічний та культурний виміри в єдину концептуальну рамку. Усі ці пастки наочно демонструють, що загроза етичності часто приховується не лише у відвертих порушеннях, а й у буденних управлінських практиках. Подолати їх можливо лише шляхом інтеграції правових запобіжників, внутрішніх корпоративних стандартів і розвитку етичної культури серед управлінців. Враховуючи, що саме Типова антикорупційна програма є базовим орієнтиром для організацій, доцільно розглянути її сильні та слабкі сторони детальніше. У світлі запропонованої типології «чотирьох пасток управлінських рішень» ця Програма дозволяє оцінити, які ризики вона реально зменшує, а які залишаються поза увагою.

До сильних сторін документа належить закріплення принципу нульової толерантності до корупції та ризикорієнтованого підходу до внутрішньої політики. Програма передбачає визначення уповноваженої особи з питань антикорупційної діяльності, яка наділена широкими повноваженнями та гарантіями незалежності, що відповідає кращим міжнародним практикам. Чітко регламентовано процедури врегулювання конфлікту інтересів, політику подарунків і ділової гостинності, правила захисту викривачів, а також строки реагування на повідомлення про порушення. Значної уваги приділено внутрішнім розслідуванням, due diligence ділових

партнерів та перевірку кандидатів на ризикові посади.

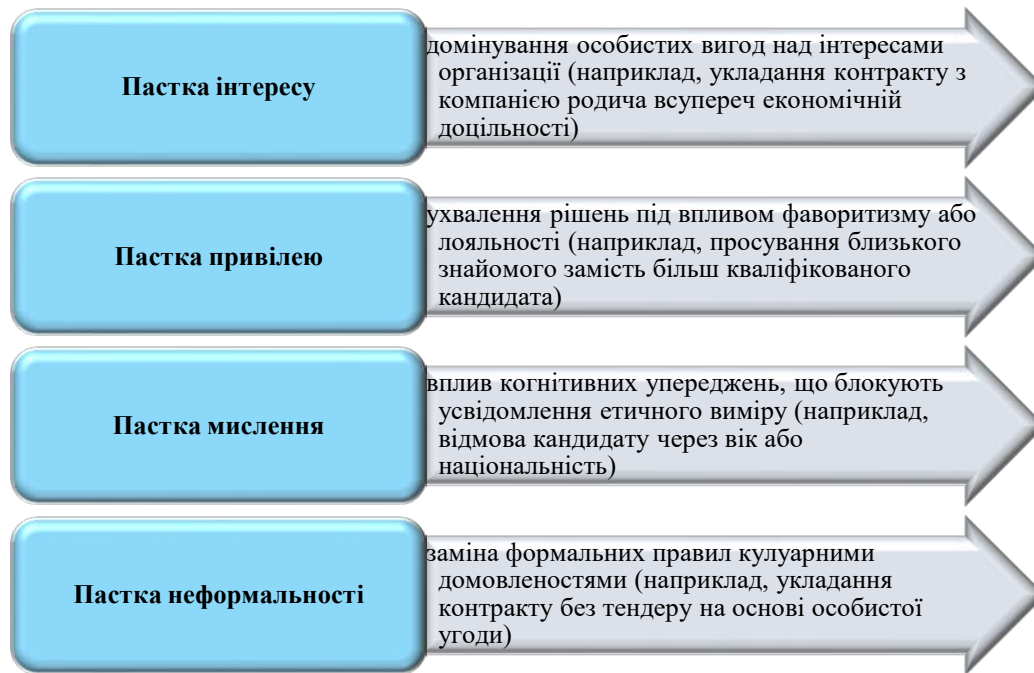


Рис. 1. Чотири пастки управлінських рішень

Джерело: авторська розробка на основі узагальнення наукових джерел [3; 5-8]

Разом із тим, аналіз Програми показує низку обмежень. Вона зорієнтована насамперед на формальну відповідність законодавству та акцентує увагу на процедурних аспектах, тоді як питання формування етичної культури в колективах залишаються поза її межами. Не визначено уніфікованих методик та періодичності оцінювання корупційних ризиків, відсутні мінімальні стандарти для навчальних програм і тренінгів, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень. Також не передбачено інструментів цифрового протоколювання цих рішень та відкритих внутрішніх реєстрів подарунків і конфліктів інтересів. Крім того, документ не інтегрує принципи соціальної відповідальності (ISO 26000), що обмежує його потенціал у формуванні ціннісно орієнтованого середовища.

Таким чином, Типова антикорупційна програма НАЗК є важливим інструментом мінімізації ризиків і запровадження базових стандартів доброчесності, однак для реального посилення етичної та соціально відповідальної культури прийняття управлінських рішень вона потребує подальшого розвитку й адаптації. Для перетворення її з інструменту формальної відповідності у дієвий механізм формування етичної та соціально відповідальної культури управлінського вибору доцільно інтегрувати додаткові елементи. Узагальнені результати аналізу подано в табл. 1, що відображає ключові обмеження Програми та напрями їх подолання. Запропоновані напрями удосконалення сформовані на основі критичного аналізу змісту Типової програми та зіставлення з міжнародними практиками корпоративної доброчесності.

Таблиця 1

#### Напрями удосконалення Типової антикорупційної програми

Блок програми	Виявлені обмеження	Запропоноване удосконалення	Очікуваний ефект
Оцінювання ризиків	Відсутні методика та періодичність	Щорічний risk-review з використанням матриці ризиків та ведення єдиного реєстру	Системність та вимірюваність управлінських ризиків
Навчання персоналу	Не визначена мінімальна частота і зміст	Обов'язковий onboarding, щорічні тренінги, кейс-аналіз етичних дилем	Підвищення обізнаності, розвиток soft skills
Політика подарунків і гостинності	Немає публічного реєстру	Електронний журнал (e-log) з щоквартальною звітністю	Прозорість та превенція зловживань
Викривачі	Відсутні стандарти часу реагування	Встановлення чітких стандартів строків реагування (за аналогією до SLA) для розгляду повідомлень, антиреталіаційна політика	Зростання довіри та безпечність повідомлень
Процедури due diligence (належної перевірки) партнерів	Критерії делеговані у внутрішні документи	Мінімальні стандарти перевірки (PEP (політично значущі особи), санкції, негативні медіа)	Зниження ризику неформальних домовленостей
Інтеграція цінностей	Орієнтація на процедури, а не на культуру	Включення принципів ISO 26000 (прозорість, повага, підзвітність)	Формування сталого етичного середовища

Джерело: авторська розробка на основі аналізу Типової антикорупційної програми [16], Закону України «Про запобігання корупції» [14], ДСТУ ISO 26000:2019 [15] та узагальнення наукових досліджень [6-8]

Отже, аналіз показує, що навіть найдетальніші регламенти не можуть повністю охопити складність процесу прийняття управлінських рішень. Рішення менеджера завжди перебуває у «полі напруги», де зіштовхуються економічні, правові та моральні чинники. Саме тут виникають етичні дилеми – ситуації, коли кожна альтернатива має і позитивні, і негативні наслідки, а вибір не може бути зведений лише до формальної законності. Так, у кадровій політиці проявляється дилема лояльності й неупередженості: керівник має вирішити, чи просувати «свого» співробітника, чи віддати перевагу більш компетентному кандидату. У стратегічному плануванні виникає дилема прибутковості й справедливості, коли економічно вигідне рішення може суперечити соціальним зобов'язанням перед працівниками чи громадами. У кризовому управлінні особливо актуальною стає дилема ефективності та прозорості: швидкі неформальні домовленості здатні забезпечити результат у короткостроковій перспективі, але підривають довіру й легітимність у довгостроковій.

Подолання таких ситуацій потребує розвитку ціннісної компетентності управлінців. Сучасні дослідження [3; 6] підтверджують, що автентичність лідера та його здатність демонструвати моральну послідовність є вирішальними для того, щоб рішення сприймалися як справедливі. Додаткові інструменти, зокрема колективний перегляд («peer review») управлінських рішень, створення етичних комітетів та застосування методики «потрійної підсумкової лінії» («triple bottom line»), яка враховує одночасно економічний, соціальний та екологічний виміри, сприяють зменшенню впливу суб'єктивних чинників і розширюють можливості для зваженого вибору.

**Висновки.** Таким чином, управлінські рішення в умовах сучасних організацій є не лише результатом раціонального аналізу, а й простором морального вибору. Їхня якість визначається тим, наскільки керівник здатний інтегрувати правові рамки, корпоративні стандарти та власні ціннісні орієнтири у єдиний процес прийняття рішень. Проведене дослідження показало, що нормативна база України, зокрема Закон «Про запобігання корупції», ДСТУ ISO 26000:2019, Типова антикорупційна програма НАЗК, Антикорупційна стратегія на 2021-2025 рр., створює основу для формування добросовісного середовища, однак цього недостатньо без розвитку етичної культури на рівні організацій.

Виявлені «чотири пастки управлінських рішень»

демонструють, що ризики приховуються не лише у відвертих порушеннях, а й у буденних практиках, що вимагає постійної уваги до прозорості, справедливості та відповідальності. Наукова новизна підходу полягає в інтеграції інституційного, психологічного та культурного вимірів ризиків у єдину концептуальну рамку, що відрізняє запропоновану типологію від існуючих класифікацій, орієнтованих переважно на корупційні чи когнітивні аспекти. Аналіз Типової антикорупційної програми засвідчив її значний потенціал у регламентації процедур і контролю, але водночас обмеженість у питаннях формування ціннісно орієнтованої культури. Запропоновані напрями удосконалення (щорічний перегляд ризиків, навчальні програми з етичних дилем, електронні журнали подарунків, політика захисту викривачів, due diligence партнерів, інтеграція принципів ISO 26000) спрямовані на підсилення саме управлінського виміру рішень. Окремо підкреслено роль етичних дилем, що супроводжують менеджерів у процесі ухвалення рішень. Їх подолання можливе завдяки поєднанню інституційних запобіжників та розвитку моральної уяви управлінців, що забезпечує баланс між економічними, соціальними та етичними аспектами вибору.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що формування етичної та соціально відповідальної культури управлінських рішень передбачає: інтеграцію нормативних вимог і міжнародних стандартів; створення внутрішніх процедур контролю та прозорості; розвиток soft skills та ціннісних компетентностей керівників; системне навчання та формування корпоративної культури добросовісності.

Саме поєднання цих елементів перетворює управлінські рішення з формальної процедури на механізм відповідального лідерства, що зміцнює довіру стейкхолдерів і підвищує стійкість організацій. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою ефективності запропонованих удосконалень, зокрема через кейс-стаді та опитування управлінців у бізнесі й державному секторі. Важливим напрямом є аналіз впливу корпоративної культури на зменшення проявів «пасток управлінських рішень», розробка методик кількісного вимірювання етичної складової управлінського вибору, а також оцінка ролі цифрових інструментів у підвищенні прозорості. Додаткового значення набуває порівняльне дослідження міжнародного досвіду у сфері етичного менеджменту.

#### Список використаних джерел:

1. Ali, A., Zulfiqar, N., Riaz, M.A., & Sharafat, H.S.S. (2025). The Role of Business Ethics in Promoting Organizational Integrity and Sustainability. *The Critical Review of Social Sciences Studies*, Vol. 3. No. 1. Pp. 2017–2028. DOI: <https://doi.org/10.59075/8h34cz49>
2. Rabie, O., & Malek, M. (2020). Ethical Leadership and Employee Ethical Behavior: A Moderated Mediation Mechanisms. *SEISENSE Journal of Management*, Vol. 3. Pp. 73–88. DOI: <https://doi.org/10.33215/sjom.v3i2.321>
3. Babalola, M.T., Stouten, J., Camps, J., & Euwema, M. (2019). When Do Ethical Leaders Become Less Effective? The Moderating Role of Perceived Leader Ethical Conviction on Employee Discretionary Reactions to Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol. 154. No. 1. Pp. 85–102. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3472-z>
4. Farooq, M., & Rabie, O. (2017). How and When Does Ethical Leaders Institutionalize its Followers. *Academy of Management Proceedings*, No. 1. Pp. 17162. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.17162abstract>

5. Литвиненко К.О. (2021). Прийняття управлінських рішень в умовах етичної сліпоти. Матеріали 76-ї наук. конф. проф.-виклад. складу і наук. працівн. екон.-прав. факультету ОНУ ім. І.І. Мечникова (Одеса, 24–26 листоп. 2021 р.). Одеса: ОЛДІ-ПЛЮС, С. 326–332. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2081d6fd-caad-4824-81e2-b15b81e3e3fd/content>
6. Lefkowitz, J. (2023). *Values and Ethics of Industrial-Organizational Psychology*. 3rd ed. London: Routledge, 432 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003212577>
7. Христолюбова А.О. (2025). Конфлікти інтересів у корпоративному управлінні. Вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право», Вип. 2(89). С. 67–72. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.2.9>
8. Majeed, A., Basiruddin, R., & Binsaddig, R. (2021). Corporate Governance and Culture: A Systematic Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 11. No. 11. Pp. 789–799. DOI: <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i11/11338>
9. Abu Bakar, H., & Connaughton, S.L. (2023). Ethical Leadership Communications Scale: Development and Validation of a Measure and Multi-Level Test. *Journal of General Management*, Vol. 49. No. 1. Pp. 35–48. DOI: <https://doi.org/10.1177/03063070231170702>
10. Abuzaid, A.N. (2018). The Relationship between Ethical Leadership and Organizational Commitment in Banking Sector of Jordan. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. 34. No. 3. Pp. 187–203. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEAS-01-2018-0006>
11. Aftab, J., Sarwar, H., Amin, A., & Kiran, A. (2021). Does CSR Mediate the Nexus of Ethical Leadership and Employee's Job Performance? Evidence from North Italy SMEs. *Social Responsibility Journal*, Vol. 18. No. 1. Pp. 154–177. DOI: <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2020-0393>
12. Bajpai, G., Dabral, V., Singh, P., & Purohit, H.C. (2024). A Systematic Literature Review On The Impact Of Ethical Leadership On Employee Job Performance. *Journal of Advanced Zoology*, Vol. 45. DOI: <https://doi.org/10.53555/jaz.v45i2.3836>
13. Culiberg, B., & Mihelič, K.K. (2016). Three Ethical Frames of Reference: Insights into Millennials' Ethical Judgements and Intentions in the Workplace. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 25, No. 1. Pp. 94–111. DOI: <https://doi.org/10.1111/beer.12106>
14. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
15. ДСТУ ISO 26000:2019 Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT). Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019. 116 с. URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=91617](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617)
16. Про затвердження Типової антикорупційної програми юридичної особи: Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 10 груд. 2021 р. № 794/21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1702-21#Text>
17. Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки : Закон України від 20 черв. 2022 р. № 2322-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text>

#### References:

1. Ali, A., Zulfiqar, N., Riaz, M.A., & Sharafat, H.S.S. (2025). The Role of Business Ethics in Promoting Organizational Integrity and Sustainability. *The Critical Review of Social Sciences Studies*, Vol. 3. No. 1. Pp. 2017–2028. DOI: <https://doi.org/10.59075/8h34cz49> [in English].
2. Rabie, O., & Malek, M. (2020). Ethical Leadership and Employee Ethical Behavior: A Moderated Mediation Mechanisms. *SEISENSE Journal of Management*, Vol. 3. Pp. 73–88. DOI: <https://doi.org/10.33215/sjom.v3i2.321> [in English].
3. Babalola, M.T., Stouten, J., Camps, J., & Euwema, M. (2019). When Do Ethical Leaders Become Less Effective? The Moderating Role of Perceived Leader Ethical Conviction on Employee Discretionary Reactions to Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol. 154. No. 1. Pp. 85–102. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3472-z> [in English].
4. Farooq, M., & Rabie, O. (2017). How and When Does Ethical Leaders Institutionalize its Followers. *Academy of Management Proceedings*, No. 1. Pp. 17162. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.17162abstract> [in English].
5. Lytvynenko, K.O. (2021). Pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh etychnoi slipoty [Making managerial decisions in conditions of ethical blindness]. Materials of the 76th scientific. conf. of the prof.-lecturing staff and scientific. workers. of the Faculty of Economics and Law of the ONU named after I.I. Mechnikov (Odesa, November 24–26, 2021). Odesa: OLDI-PLUS, Pp. 326–332. Retrieved from: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2081d6fd-caad-4824-81e2-b15b81e3e3fd/content> [in Ukrainian]
6. Lefkowitz, J. (2023). *Values and Ethics of Industrial-Organizational Psychology*. 3rd ed. London: Routledge, 432 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003212577> [in English].
7. Khrysoliubova, A.O. (2025). Konflikty interesiv u korporatyvnomu upravlinni [Conflicts of interest in corporate governance]. *Bulletin of the Uzhhorod National University. Series «Law»*, Iss. 2(89). Pp. 67–72. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.2.9> [in Ukrainian]

8. Majeed, A., Basiruddin, R., & Binsaddig, R. (2021). Corporate Governance and Culture: A Systematic Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 11. No. 11. Pp. 789–799. DOI: <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i11/11338> [in English].
9. Abu Bakar, H., & Connaughton, S.L. (2023). Ethical Leadership Communications Scale: Development and Validation of a Measure and Multi-Level Test. *Journal of General Management*, Vol. 49. No. 1. Pp. 35–48. DOI: <https://doi.org/10.1177/03063070231170702> [in English].
10. Abuzaid, A.N. (2018). The Relationship between Ethical Leadership and Organizational Commitment in Banking Sector of Jordan. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. 34. No. 3. Pp. 187–203. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEAS-01-2018-0006> [in English].
11. Aftab, J., Sarwar, H., Amin, A., & Kiran, A. (2021). Does CSR Mediate the Nexus of Ethical Leadership and Employee's Job Performance? Evidence from North Italy SMEs. *Social Responsibility Journal*, Vol. 18. No. 1. Pp. 154–177. DOI: <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2020-0393> [in English].
12. Bajpai, G., Dabral, V., Singh, P., & Purohit, H.C. (2024). A Systematic Literature Review On The Impact Of Ethical Leadership On Employee Job Performance. *Journal of Advanced Zoology*, Vol. 45. DOI: <https://doi.org/10.53555/jaz.v45i2.3836> [in English].
13. Culiberg, B., & Mihelič, K.K. (2016). Three Ethical Frames of Reference: Insights into Millennials' Ethical Judgements and Intentions in the Workplace. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 25, No. 1. Pp. 94–111. DOI: <https://doi.org/10.1111/beer.12106> [in English].
14. Pro zapobihannia koruptsii [On Prevention of Corruption] : Law of Ukraine No. 1700-VII of October 14, 2014. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> [in Ukrainian]
15. DSTU ISO 26000:2019. Nastanovy shchodo sotsialnoi vidpovidalnosti (ISO 26000:2010, IDT) [Guidance on social responsibility]. Kyiv: SE «UkrNDNC». Retrieved from: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=91617](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617) [in Ukrainian]
16. Natsionalne ahentstvo z pytan zapobihannia koruptsii [National Agency for the Prevention of Corruption]. (2021). Pro zatverdzhennia Typovoi antykoruptsiinoi prohramy yurydychnoi osoby [On approval of the Model Anti-Corruption Program of a legal entity]: Order of December 10, 2021, No. 794/21. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1702-21#Text> [in Ukrainian]
17. Antykoruptsiina stratehiia na 2021–2025 roky [Anti-Corruption Strategy for 2021–2025] : Law of Ukraine dated June 20, 2022 No. 2322-IX. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text> [in Ukrainian]

Дата надходження статті: 02.09.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 22.09.2025 р.