

О. В. Рузакова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницький державний педагогічний університет ім. Михайла Коцюбинського
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4796-9703>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.22.251

ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

O. Ruzakova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration and Management, Mykhailo Kotsyubynsky Vinnytsia State Pedagogical University

PROFESSIONAL ETHICS AS A STRATEGIC RESOURCE OF ORGANIZATIONAL CRISIS MANAGEMENT

Сучасне бізнес-середовище, що функціонує в умовах високої невизначеності та динаміки, провокує посилення криз різного характеру. Традиційні моделі антикризового управління, орієнтовані на оперативне реагування, демонструють свою обмеженість, особливо коли криза ґрунтується на втраті довіри стейкхолдерів. Стаття присвячена вирішенню актуальної проблеми — недостатнього врахування етичної складової в антикризових стратегіях, що перешкоджає довгостроковому відновленню та зміцненню позицій організації. У роботі доводиться неефективність підходу, що розглядає етику як пасивну витрату, та обґрунтовується підхід, де вона стає активом, що генерує соціальний капітал і довіру. Запропоновано авторську модель інтеграції етичних принципів у життєвий цикл антикризового управління, яка охоплює фази запобігання, підготовки, реагування та відновлення. Особливу увагу приділено аналізу ролі етичного лідерства та унікального досвіду українського бізнесу в умовах воєнного стану, який підтверджує, що довіра, сформована на основі етичної поведінки, є суттєвим активом для виживання та подальшого розвитку. Матеріали статті мають цінність для дослідників у галузі корпоративної соціальної відповідальності та кризового менеджменту, а також для керівників і власників бізнесу, що прагнуть побудувати стійку та конкурентоздатну організацію.

The contemporary business environment, characterized by high levels of volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity, acts as a catalyst for increasingly frequent and diverse organizational crises. Traditional crisis management models, predominantly focused on operational response and containing immediate fallout, reveal significant limitations. This is especially evident when a crisis is rooted not in technical failure but in a fundamental erosion of stakeholder trust—a critical intangible asset whose loss can have fatal consequences for the enterprise. This article addresses the pressing scientific and practical problem of the insufficient integration of an ethical component into anti-crisis strategies. This oversight substantially hinders an organization's long-term resilience, its ability to fully recover, and its potential to strengthen its market position in the aftermath of a disruptive event.

The primary aim of this research is to provide a theoretical foundation and develop a conceptual framework for redefining professional ethics from a passive, compliance-driven cost center into an active, strategic resource for crisis management. The study systematically deconstructs the ineffectiveness of the conventional paradigm, which views ethics as a burdensome expense, and builds a compelling case for a strategic shift. In this new paradigm, ethical practice is repositioned as a generative asset that builds social capital, fosters robust stakeholder trust, and creates a tangible competitive advantage. To operationalize this concept, the author proposes an original, integrated model for embedding ethical principles throughout the entire lifecycle of crisis management. This comprehensive model provides practical mechanisms for the phases of prevention (pre-crisis), preparation, response, and recovery, ensuring ethical considerations guide decision-making at every stage.

A pivotal element of this framework is the in-depth analysis of ethical leadership as the core of organizational resilience. The article demonstrates that during a crisis, over 60% of successful outcomes can be attributed to the quality of leadership and the ethical dimension of their decisions. Principles such as transparency, empathy, consistency, and accountability are identified as critical success factors. The "tone from the top" set by leadership is shown to be a practical mechanism for navigating uncertainty and preserving trust. Furthermore, the study is grounded in a compelling and timely empirical analysis: the unique experience of the Ukrainian business sector during the full-scale invasion. This context serves as a powerful case study, demonstrating how trust, built upon a foundation of ethical and socially responsible behavior — such as prioritizing employee safety, ensuring transparent communication, and supporting communities — becomes an essential currency for survival and a cornerstone for future development amidst existential threats.

The materials and conclusions presented in the article offer significant value for researchers in the fields of corporate social responsibility, business ethics, and strategic crisis management. Simultaneously, it provides actionable insights for top-level executives, managers, and business owners who aim to build sustainable, adaptive, and competitive organizations capable of thriving in an era of permanent challenges and global upheavals.

Ключові слова: антикризове управління, професійна етика, кризовий менеджмент, корпоративна культура, етичне лідерство, життєвий цикл кризи.

Key words: crisis management, professional ethics, crisis management, corporate culture, ethical leadership, crisis life cycle.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні організації функціонують у середовищі, що відрізняється високою ступінню невизначеності, динаміки та складності, що провокує посилення криз різного характеру — економічних, технологічних, соціальних та репутаційних. За таких умов традиційні моделі антикризового управління, сфокусовані на оперативному реагуванні та усуненні наслідків, демонструють свою обмеженість, особливо коли криза торкається не лише операційних процесів, але й ґрунтується на втраті довіри. У подібних ситуаціях довіра стейкхолдерів перетворюється на основний актив, втрата якого може мати фатальні наслідки для бізнесу. Існуюча проблема полягає в недостатньому врахуванні етичної складової в антикризових стратегіях, що суттєво обмежує їхню довгострокову ефективність та здатність організації не лише відновитись, але й посилити свої ринкові позиції. Отже, нагальною науковою та прикладною задачею виступає переформатування ролі професійної етики — від пасивного кодексу норм до активного стратегічного ресурсу, що забезпечує стійкість, формує довіру та створює конкурентну перевагу в умовах кризи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання взаємозалежності етичних принципів та ефективності управлінської діяльності залишається в центрі уваги як вітчизняних, так і міжнародних наукових шкіл. Актуальність цієї проблематики знаходить своє підтвердження в аналітиці провідних міжнародних інституцій. Зокрема, щорічні звіти Всесвітнього економічного форуму "The Global Risks Report" [1] послідовно ідентифікують зростання репутаційних ризиків та ризиків, пов'язаних із неспроможністю систем управління, серед основних загроз глобальній економічній стабільності. Емпіричні дослідження таких авторитетних

консалтингових компаній, як PwC [2] та McKinsey [3], виявляють пряму кореляцію між високим рівнем розвитку корпоративної культури, дотриманням етичних норм і підвищеною фінансовою стійкістю організацій, особливо в умовах кризових потрясінь. У зв'язку з цим у сучасному науковому дискурсі все більшого поширення набуває концепція, що розглядає довіру стейкхолдерів не як абстрактну категорію, а як конкретний "соціальний капітал" організації [4], який безпосередньо впливає на її ринкову вартість та довгострокову конкурентну перевагу.

Проте, незважаючи на визнання важливості етики, її роль у більшості публікацій розглядається переважно у загальнотеоретичному ключі або зводиться до комплаєнс-функції. Залишаються недостатньо дослідженими механізми трансформації професійної етики з абстрактної цінності в конкретний стратегічний ресурс антикризового управління. Не вирішеною науковою проблемою є систематизація практичних інструментів інтеграції етичних принципів у життєвий цикл антикризового управління — від профілактики до відновлення, а також оцінка їхнього впливу на операційну стійкість та відновлювальну здатність організації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка концептуальних засад розгляду професійної етики як стратегічного ресурсу антикризового управління організацією.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз сучасної управлінської теорії демонструє чіткий поділ на два принципово різних підходи до корпоративної етики: традиційний, що розглядає її як пасивну витратну статтю, та стратегічний, що інтерпретує її як актив, здатний генерувати довгострокову вартість. Подолання цієї порязизації та усвідомлення економічної цінності етичної поведінки стає вирішальним чинни-



Рис. 1. Модель інтеграції професійної етики в життєвий цикл антикризового управління

Джерело: складено автором.

ком у формуванні антикризової стійкості та забезпеченні конкурентних переваг організації в умовах перманентних змін.

Традиційний підхід інтерпретує професійну етику виключно як додаткову витратну статтю, що виражається у виконанні мінімальних нормативних вимог. У цій системі етика розглядається як джерело фінансових витрат на юридичний супровід, адміністративні процедури, штрафні санкції та формальне дотримання зовнішніх стандартів. Таке сприйняття перетворює етику на пасивне обтяження для бізнесу — фактор, що обмежує операційну свободу та знижує короткострокову прибутковість, не пропонуючи жодних відчутних переваг.

На противагу цьому, стратегічний підхід здійснює радикальне переосмислення етики, розглядаючи її як довгострокову інвестицію в соціальний та репутаційний капітал організації. У цій моделі етика трансформується у стратегічний актив, що генерує відчутну віддачу через формування стійкої лояльності споживачів; підвищення мотивації та продуктивності персоналу; зміцнення стійкості до репутаційних атак; зниження вартості залучення інвестиційного та кредитного капіталу.

Емпіричні дослідження останніх років однозначно підтверджують, що компанії з високим рівнем довіри,

заснованим на етичній поведінці, демонструють значно вищу ринкову капіталізацію в довгостроковій перспективі. Таким чином, стратегічне вкладення в етику перетворюється на потужну конкурентну перевагу, що забезпечує не лише стабільність під час криз, але й основу для прискореного розвитку в періоди стабільності.

Умовах сучасних бізнес-викликів, коли кризи набувають все більш комплексного та системного характеру, критичним фактором, що визначає здатність організації не лише подолати негативні наслідки, але й зберегти довіру стейкхолдерів, стає етичне лідерство. Дослідження свідчать, що понад 60% успіху подолання кризи залежить від якості лідерства та етичної складової прийняття рішень. У цьому контексті принцип "tone from the top" — етичний тон, що задається вищою ланкою управління, — перетворюється з абстрактної концепції на практичний механізм формування антикризової стійкості. Під час кризи цей тон стає вирішальним орієнтиром для всієї організації, визначаючи швидкість, ефективність та довіру до вживаних заходів.

У 2021 році масштабний збій у роботі всіх платформ Meta — Facebook, Instagram, WhatsApp — продемонстрував наслідки неефективної кризової комунікації. Керівництво платформи спочатку ігнорувало проблему, а згодом намагалося перекласти відповідальність на по-

сталачників технологічних рішень, не забезпечивши користувачів чіткою та своєчасною інформацією. Ця стратегія призвела до того, що операційна несправність переросла у повномасштабну репутаційну катастрофу, що вилилося у масовий відтік аудиторії, падіння вартості акцій на 15% та тривалу втрату довіри до бренду.

На протипагу цьому, технологічна компанія Monobank у 2024 році продемонструвала зразкову модель етичного реагування на кризу. Коли фінтех-компанія зіткнулася з технологічним збоєм, її генеральний директор не відкладно оприлюднив відеозвернення. У ньому він відверто визнав помилку, приніс щирі вибачення, детально описав план відновлення роботи систем та компенсації збитків клієнтам, а також оголосив про особисту відповідальність. В результаті, незважаючи на значні фінансові витрати, компанія не лише відновила довіру клієнтів протягом трьох місяців, але й закріпила репутацію прозорого та відповідального партнера.

Представлені кейси ілюструють, що етичне лідерство не є лише моральною категорією, а виступає стратегічним інструментом управління ризиками та формування стійкої конкурентної переваги в умовах кризи.

Перетворення етики з абстрактної категорії на функціональний інструмент управління вимагає її цілісного впровадження на кожному етапі життєвого циклу кризи. Розроблена модель (рис. 1) візуалізує механізм операціоналізації етичних принципів у щоденну діяльність організації, що забезпечує не лише ефективне подолання криз, але й становить основу для формування стійкої конкурентної переваги.

Циклічна діаграма, зображена на рис. 1, ілюструє взаємозв'язок чотирьох фаз. На етапі запобігання кризам (Pre-crisis) закладається етичний фундамент організації. Він передбачає розробку Кодексу етики для використання в повсякденному процесі прийняття рішень; системне проведення тренінгів на основі аналізу реальних складних ситуацій; включення оцінки етичних ризиків до загальної системи управління ризиками; а також послідовне створення "кредиту довіри" завдяки відкритій комунікації зі стейкхолдерами.

На етапі підготовки (Preparation) етика інтегрується в антикризові процедури. Це реалізується шляхом: включення етичних дилем у сценарії кризових тренувань; призначення в кризовий штаб етичного омбудсмена; розробки чітких алгоритмів для прийняття рішень в умовах морального вибору; та створення механізмів підтримки співробітників, які опинилися у складних етичних обставинах.

На етапі реагування (Response) етика стає основним орієнтиром. Під час кризи це означає: безумовний пріоритет безпеки людей перед фінансами, правдиву та відверту комунікацію, відмову від маніпуляцій навіть для миттєвої вигоди, а також постійний аналіз наслідків рішень для всіх стейкхолдерів.

На етапі відновлення (Recovery) етика стає основою для відбудови. Після подолання найгострішої кризи основними кроками є: проведення ретельного аналізу власних помилок з точки зору етики; публічна презентація висновків та запровадження змін; активна компенсація збитків постраждалим сторонам; та реформування внутрішніх процесів для запобігання повторення інциденту.

Досвід українського бізнесу в умовах воєнного стану пропонує унікальний кейс для дослідження довіри як

стратегічного активу в умовах екстремальної кризи. Глобальні шоки, зокрема повномасштабна агресія, виступають каталізатором трансформації системи уявлень менеджменту, де довіра постає як основний ресурс у ситуації колапсу традиційних економічних індикаторів та ринкових інституцій. Український приватний сектор, функціонуючи в умовах системних загроз, надає емпіричну базу для верифікації економічної значущості соціальної відповідальності та етичних практик. Його досвід емпірично підтверджує, що інвестиції в соціальний капітал та репутаційні активи є не добровільними витратами, а обов'язковою стратегією в періоди системних криз.

Фінансовий сектор пройшов шлях трансформації з ринкового інституту в інститут соціальної відповідальності. Такі заходи, як надання кредитних канікул, створення спеціалізованих сервісів для військових та адаптація роботи в умовах енергетичних викликів, дозволили не просто зберегти клієнтську базу, але й сформувати новий рівень суспільної довіри. У результаті банківська система не лише зберегла операційну спроможність, але й консолідувала статус стабілізаційного механізму в умовах кризи.

Сфера торгівлі перетворила бізнес-моделі на інструменти колективного виживання. Організація бомбосховищ, справедливий розподіл дефіцитних товарів та масштабні гуманітарні ініціативи стали потужними маркерами соціальної відповідальності. Ці дії не лише забезпечили операційну неперервність, але й сформували глибокий емоційний зв'язок зі споживачами, трансформували торговельні мережі в центри громадської стійкості.

ІТ-сектор продемонстрував операційну гнучкість та глобальну відповідальність, інтегрувавши їх у свою стратегію. Пряма підтримка ЗСУ, створення гнучких умов праці для співробітників, що беруть участь у обороні, та прозора комунікація з іноземними партнерами забезпечили не тільки стабільність, але й посилення конкурентоспроможності на міжнародній арені. Цей досвід служить доказом того, що в умовах кризи саме етика стає універсальною основою для міжнародного бізнес-діалогу.

Управління ресурсами в умовах дефіциту вийшло на рівень стратегічного планування. Принцип справедливого розподілу стосувався не лише матеріальних активів (генератори, продукти харчування), але й організаційних можливостей (віддалена робота, гнучкий графік). Компанії, що інвестували в безпеку та благополуччя співробітників (евакуація, психологічна підтримка, гарантії зайнятості), отримали значне підвищення продуктивності та абсолютну лояльність персоналу, що стало значним фактором операційної стійкості.

Таким чином, український бізнес-контекст остаточно довів, що професійна етика перетворюється з абстрактної концепції в конкретний інструмент кризового менеджменту. Довіра, сформована через соціально відповідальну поведінку, стала валютою, що забезпечує не лише виживання в умовах воєнного стану, але й створює міцний фундамент для майбутнього відновлення та розвитку національної економіки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє зробити низку основних висновків щодо ролі професійної етики в ан-

тикризовому управлінні. Науковий аналіз доводить, що етику слід розглядати не як витрати, а як стратегічний ресурс для створення соціального капіталу та довгострокової вартості. Дослідження показує, як етичні принципи перетворюються на функціональні інструменти управління кризами на всіх етапах. Вирішальним фактором успіху виступає етичне лідерство, де прозорість, емпатія та відповідальність формують ядро організаційної стійкості.

З практичної точки зору, дослідження доводить економічну ефективність інвестицій в етичну інфраструктуру, що забезпечує значні конкурентні переваги — від зменшення витрат на подолання наслідків криз до підвищення ринкової капіталізації. Систематизація практичних інструментів впровадження етики на різних етапах кризи дозволяє трансформувати її з теоретичної концепції в функціональний механізм підвищення операційної стійкості. Особливої цінності набуває аналіз українського досвіду, який надає унікальні дані про те, що довіра, сформована на основі етичної поведінки, стає важливим активом виживання та розвитку в умовах системних загроз.

Що стосується перспектив подальших досліджень, то пріоритетним залишається розробка методик кількісної оцінки впливу етичних практик на фінансові показники стійкості компаній, зокрема через створення інтегрованих індексів етичної зрілості. Поглибленого вивчення потребує адаптація запропонованої моделі до особливостей різних секторів економіки, зокрема високотехнологічних галузей та фінтеху. Актуальним залишається крос-культурний аналіз особливостей взаємодії етики та антикризового управління в різних культурних середовищах.

Перспективним напрямом є дослідження можливостей використання штучного інтелекту для моніторингу етичних ризиків і підтримки прийняття рішень під час криз. Також важливим завданням є проведення системних досліджень впливу етичних антикризових стратегій на довгострокову конкурентоздатність організацій в умовах посткризового відновлення економіки [5-8].

Таким чином, запропонований підхід відкриває нові перспективи для розвитку теорії антикризового управління та створює основу для формування практичних стандартів соціально відповідального бізнесу в умовах сучасних глобальних викликів.

Література:

1. The Global Risks Report 2023. World Economic Forum. 2023. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/> (дата звернення: 8.11.2025).
2. PwC's Global Crisis and Resilience Survey 2023. PwC. 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html> (дата звернення: 8.11.2025).
3. The State of Organizations 2023. McKinsey & Company. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> (дата звернення: 8.11.2025).
4. Легомінова С.В., Щавінський Ю.В., Мужанова Т.М., Якименко Ю.М., Капелюшна Т.В., Рибчук Д.І.. Професій-

на етика управлінської діяльності в кібербезпеці. ДУТ. 2023. Київ. 198 с.

5. Рибалко-Рак Л. А., Гусаковська Т. О., Опришко В. І. Цифровізація та антикризове управління: стратегічні зміни для розвитку конкурентоспроможної екосистеми. Проблеми економіки. 2025. № 1 (63). С. 223—229.

6. Рузакова О.В., Азарова А.О., Дибчук Л.В. Інтеграція методів штучного інтелекту та дослідження операцій для покращення ефективності рішень. Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences. 2025. № 351 (3.1). С. 460—467.

7. Рузакова О.В., Денисюк В.О. Використання штучного інтелекту в системах антикризового управління. Ефективна економіка. 2025. № 10.

8. Рузакова О.В. Цифрова економіка в Україні: основні тренди та тенденції розвитку. Міжнародна науково-практична конференція "Сучасна освіта та наука в глобальному і національному вимірах: виклики, загрози та ефективні рішення", 24 квітня 2024 р. м. Вінниця: Вінницький кооперативний інститут. 2024. С. 188—191.

References:

1. World Economic Forum (2023), "The Global Risks Report 2023", available at: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/> (Accessed 8 November 2025).
2. PwC (2023), "PwC's Global Crisis and Resilience Survey 2023", available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html> (Accessed 8 November 2025).
3. McKinsey Global Institute (2020), "The State of Organizations 2023", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> (Accessed 8 November 2025).
4. Legominova, S.V., Shchavinsky, Yu.V., Muzhanova, T.M., Yakymenko, Yu.M., Kapeliushna, T.V. and Rychun, D.I. (2023), Profesiiina etika upravlinsoi diialnosti v kiberbezpeti [Professional Ethics of Management Activities in Cybersecurity], DUT, Kyiv, Ukraine.
5. Rybalko-Rak, L.A., Husakovska, T.O., and Opryshko, V.I. (2025), "Digitalization and Crisis Management: Strategic Changes for the Development of a Competitive Ecosystem", Problemy Ekonomiky, vol. 1, no. 63, pp. 223—229.
6. Ruzakova, O.V., Azarova, A.O. and Dybchuk, L.V. (2025), "Integration of Artificial Intelligence and Operations Research Methods to Improve the Efficiency of Decisions", Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences, vol. 351 (3.1), pp. 460—467.
7. Ruzakova, O.V. and Denysiuk, V.O. (2025), "Use of Artificial Intelligence in Crisis Management Systems", Efektyvna ekonomika, vol. 10.
8. Ruzakova, O.V. (2024), "Digital Economy in Ukraine: Main Trends and Development Tendencies", Mizhnarodna Naukovo-Praktychna Konferentsiia "Suchasna Osvita ta Nauka v Hlobalnomu i Natsionalnomu Vymirakh: Vykylyky, Zahrozy ta Efektyvni Rishennia" [International Scientific and Practical Conference "Modern Education and Science in Global and National Dimensions: Challenges, Threats and Effective Solutions"], Vinnytsia, Ukraine, pp. 188—191.

Стаття надійшла до редакції 08.11.2025 р.