

Гершук Валентина, Утеченко Дар'я. Особиста відповідальність керівника як поєднання самоменеджменту та ділової етики. *Економічний дискурс*. 2025. Випуск 4. С. 200-208.

DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2025-3-20>

УДК 005.35 : 316.472

JEL Classification M10, M19, M14

Гершук Валентина

к. е. н., доцент кафедри менеджменту
Білоцерківський національний аграрний університет

м. Біла Церква, Україна

E-mail: vbiba584@ukr.net

ORCID: 0000-0002-9157-3191

Утеченко Дар'я

доктор філософії в галузі менеджменту, доцент кафедри менеджменту

Білоцерківський національний аграрний університет

м. Біла Церква, Україна

E-mail: dashautechenko@gmail.com

ORCID: 0000-0002-1162-0083

ОСОБИСТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ЯК ПОЄДНАННЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ТА ДІЛОВОЇ ЕТИКИ

Анотація

Вступ. Сучасний менеджмент характеризується зростанням вимог до професійної компетентності керівника, його здатності до ефективної самоорганізації, відповідального прийняття рішень і дотримання високих етичних стандартів у професійній діяльності. В умовах динамічного та конкурентного бізнес-середовища особиста відповідальність менеджера розглядається як комплексна характеристика, що формується на основі поєднання навичок самоменеджменту та принципів ділової етики.

Методи. У дослідженні використано діалектичний метод для розкриття сутності особистої відповідальності керівника як інтеграції самоменеджменту та ділової етики. Системний і структурно-функціональний підходи застосовано для аналізу взаємозв'язку між самоорганізацією, етичними нормами та результативністю управлінської діяльності. Методи узагальнення, порівняльного аналізу й наукової абстракції дали змогу сформулювати теоретичні висновки та обґрунтувати практичні напрями розвитку відповідального лідерства.

Результати. Результати дослідження засвідчили, що особиста відповідальність керівника формується через інтеграцію навичок самоменеджменту та дотримання принципів ділової етики, що забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень і стабільність функціонування організації. Встановлено, що синергія самоорганізації, самоконтролю та етичних цінностей сприяє зміцненню довіри в колективі, формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та зростанню мотивації працівників. Обґрунтовано, що розвиток відповідального лідерства через освітні програми, корпоративні стандарти та підтримку етичної культури є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності організації і досягнення стратегічних цілей сталого розвитку.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних підходів до оцінювання рівня особистої відповідальності керівників та її впливу на ефективність управління організаціями. Важливим напрямом є вивчення взаємозв'язку між самоменеджментом, емоційним інтелектом і етичним лідерством у контексті цифровізації та трансформації сучасного управлінського середовища. Перспективним також є дослідження інструментів формування культури відповідального лідерства через корпоративні

стандарти, освітні програми та розвиток організаційної етики.

Ключові слова: особиста відповідальність керівника, самоменеджмент, ділова етика, відповідальне лідерство, управлінська ефективність, емоційний інтелект, організаційна культура, корпоративна етика, самоорганізація, професійні компетенції.

Вступ.

Сучасний менеджмент характеризується зростанням вимог до професійної компетентності керівника, його здатності до ефективної самоорганізації, відповідального прийняття рішень і дотримання високих етичних стандартів у професійній діяльності. В умовах динамічного та конкурентного бізнес-середовища особиста відповідальність менеджера розглядається як комплексна характеристика, що формується на основі поєднання навичок самоменеджменту та принципів ділової етики.

Самоменеджмент забезпечує раціональне управління власними ресурсами – часом, енергією, інформацією та професійними компетенціями – сприяючи підвищенню продуктивності, ефективності прийняття управлінських рішень і розвитку лідерського потенціалу. Водночас ділова етика визначає систему моральних норм, цінностей і стандартів поведінки, які регулюють взаємодію менеджера з працівниками, партнерами та іншими стейкхолдерами, формуючи довіру та корпоративну культуру.

У сучасних організаціях поєднання самоменеджменту та етичного управління виступає важливою передумовою сталого розвитку, оскільки сприяє підвищенню відповідальності керівників, прозорості управлінських процесів і ефективній комунікації. Саме синергія особистісних компетенцій і етичних принципів дозволяє менеджеру адаптуватися до змін, підтримувати баланс між професійними цілями та соціальною відповідальністю, а також забезпечувати ефективне функціонування організації в умовах невизначеності. Розкриттю сутності цих взаємопов'язаних аспектів у статті передують аналіз теоретичних засад самоменеджменту та ділової етики, їх еволюції, основних концепцій і практичних підходів до інтеграції в сучасну систему управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Огляд наукових публікацій свідчить, що концепція особистої відповідальності керівника формується на поєднанні теорій самоменеджменту, ефективного лідерства та ділової етики, розроблених у працях P. F. Drucker, S. R. Covey, B. Тracy та L. J. Seiwert, які акцентують увагу на управлінні особистою ефективністю, часом і прийнятті відповідальних рішень. Дослідження D. Goleman, R. C. Solomon, T. Donaldson і T. W. Dunfee підкреслюють значення емоційного інтелекту, етичних норм і соціальної відповідальності як основи формування довіри та результативного управління організаціями. Вітчизняні науковці (І. М. Якимчук, О. У. Судук, Н. В. Осадча, Р. Антонюк, Н. М. Колпаченко та ін.) розглядають самоменеджмент і розвиток ділового іміджу керівника як ключові чинники підвищення лідерської продуктивності, організаційної культури та ефективності управлінських процесів.

Мета.

Мета статті полягає в обґрунтуванні особистої відповідальності керівника як результату поєднання навичок самоменеджменту та принципів ділової етики, визначенні їх ролі у формуванні ефективної управлінської поведінки, підвищенні якості управлінських рішень і забезпеченні сталого розвитку організації.

Методологія дослідження.

У дослідженні використано діалектичний метод для розкриття сутності особистої відповідальності керівника як інтеграції самоменеджменту та ділової етики. Системний і структурно-функціональний підходи застосовано для аналізу взаємозв'язку між самоорганізацією, етичними нормами та результативністю управлінської діяльності. Методи узагальнення, порівняльного

аналізу й наукової абстракції дали змогу сформулювати теоретичні висновки та обґрунтувати практичні напрями розвитку відповідального лідерства.

Результати.

Самоменеджмент є відносно новим напрямом у теорії та практиці менеджменту, який сформувався у другій половині ХХ століття в умовах зростання ролі особистісного фактору в управлінській діяльності. Його розглядають як систему самоуправління, що спрямована на ефективну організацію власної діяльності, розвиток особистісного потенціалу та підвищення продуктивності через свідоме управління поведінкою, ресурсами та професійним розвитком [1].

У науковій літературі самоменеджмент визначається як комплекс методів самоорганізації, самомотивації, планування, прийняття рішень, управління часом і самоконтролю, які дозволяють керівнику підвищувати результативність власної діяльності [2]. Особливістю цього підходу є збіг суб'єкта та об'єкта управління, адже менеджер одночасно виступає і виконавцем, і керівником власних дій, що потребує високого рівня самосвідомості та рефлексії.

Сучасні науковці розглядають самоменеджмент як ключову компетенцію ефективного лідерства. Так, П. Друкер підкреслював важливість самоуправління для підвищення продуктивності знаннєвих працівників, наголошуючи на необхідності розуміння власних сильних сторін і ефективного використання часу [3]. С. Кові у своїй концепції «7 навичок високоефективних людей» акцентував увагу на проактивності, пріоритетизації завдань і особистій відповідальності як основі успішного самоменеджменту [4].

Л. Seiwert та В. Трасу розглядали управління часом і постановку цілей як центральні елементи самоорганізації, що сприяють підвищенню продуктивності та зниженню рівня стресу [5; 6]. У сучасних дослідженнях також наголошується на ролі емоційного інтелекту (D. Goleman) як важливого компоненту самоменеджменту, що допомагає керівнику контролювати емоції, ефективно взаємодіяти з командою та приймати зважені рішення [7].

У теорії самоменеджменту виокремлюють низку ключових функцій і складників, серед яких самоусвідомлення (усвідомлення власних сильних і слабких сторін, цінностей і мотивації), самоорганізація (планування діяльності, визначення пріоритетів і раціональний розподіл ресурсів), самомотивація (підтримка внутрішньої мотивації до досягнення цілей), самоконтроль (оцінка результатів діяльності та корекція поведінки) і самовдосконалення (безперервний розвиток компетенцій і особистісний ріст) [8].

Високий рівень самомотивації та самодисципліни сприяє ефективному виконанню управлінських завдань, формуванню індивідуальної стратегії професійного розвитку та адаптації до змінного середовища. Таким чином, самоменеджмент виступає не лише інструментом підвищення особистої ефективності, а й важливою складовою сучасної управлінської культури, що забезпечує здатність керівника діяти усвідомлено, відповідально й результативно в умовах зростаючої складності організаційного середовища.

Ділова етика (етика ділових відносин) розглядається як система моральних норм, принципів і цінностей, що регулюють поведінку суб'єктів у сфері бізнесу та управління і визначають допустимі стандарти взаємодії між учасниками економічних процесів. Вона охоплює моральні критерії та етичні орієнтири, які формують характер відносин між виробниками і споживачами, бізнесом і державою, а також між керівниками та працівниками всередині організацій. У сучасному менеджменті ділова етика виступає важливим інструментом забезпечення довіри, стабільності партнерських відносин і формування позитивної репутації організацій.

До базових етичних норм належать чесність і відкритість у комунікації, відповідальність за прийняті рішення та результати діяльності, повага до партнерів і колег, справедливість у розподілі ресурсів і можливостей, а також толерантність і професійна культура взаємодії. Частина таких норм закріплена у правових актах і корпоративних кодексах поведінки, тоді як інші мають характер усталених моральних принципів і корпоративних традицій.

Науковці підкреслюють, що етика ділових відносин є ключовим елементом ефективного менеджменту. Зокрема, М. Вебер розглядав етичні цінності як важливу основу формування раціональної управлінської поведінки [9], а Р. Соломон та Т. Дональдсон наголошували на ролі моральних норм у розвитку корпоративної відповідальності та сталого бізнесу [10; 11].

Концепція корпоративної соціальної відповідальності (CSR), розроблена А. Керроллом, підкреслює взаємозв'язок між економічною ефективністю, правовою відповідальністю та етичними стандартами бізнесу. Сучасні дослідження показують, що моральні якості керівника – чесність, порядність, відкритість до діалогу та відповідальність – безпосередньо впливають на рівень довіри працівників, організаційну культуру та результативність діяльності компаній [12].

Статистичні дані підтверджують важливість ділової етики для сучасного бізнесу. За результатами міжнародних опитувань Edelman Trust Barometer, понад 60% співробітників зазначають, що рівень довіри до керівництва залежить від прозорості та етичності управлінських рішень. Дослідження Deloitte свідчать, що компанії з розвинутою етичною культурою демонструють на 20 – 30% вищу залученість персоналу та кращі показники утримання кадрів. Крім того, аналітика OECD показує, що впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності сприяє підвищенню довгострокової конкурентоспроможності бізнесу та покращенню взаємин із зацікавленими сторонами.

У практиці управління етика ділових відносин визначає систему моральних орієнтирів, що регулюють взаємодію керівника з працівниками, партнерами й клієнтами, формуючи основу довгострокових довірливих відносин. Застосування етичних норм проявляється у прозорості управлінських процесів, справедливості у прийнятті рішень, добросовісній конкуренції та відповідальному ставленні до суспільства й довкілля. Таким чином, ділова етика виступає важливим чинником ефективного менеджменту, що забезпечує баланс між економічною результативністю та моральною відповідальністю керівника й організації, загалом.

Формування відповідального керівника потребує системного та комплексного підходу, який поєднує розвиток особистісних компетенцій менеджера із створенням відповідного організаційного середовища. Важливу роль відіграє інтеграція інструментів самоменеджменту та принципів ділової етики, що сприяє формуванню усвідомленої управлінської поведінки, здатності до відповідального прийняття рішень і підтримання високих моральних стандартів у професійній діяльності.

Одним із ключових напрямів є освіта та професійний розвиток керівників через навчальні програми і тренінги із самоменеджменту та бізнес-етики. У сучасних програмах підготовки менеджерів дедалі частіше поєднуються дисципліни з тайм-менеджменту, розвитку емоційного інтелекту, постановки цілей і управління стресом із вивченням етичних дилем і принципів відповідального лідерства.

За даними Harvard Business Review, понад 70% компаній, які інвестують у розвиток лідерських якостей і soft skills, відзначають підвищення якості управлінських рішень і ефективності командної взаємодії. Коучинг і менторинг також виступають важливими інструментами, що допомагають керівникам поєднувати особистісні цінності з корпоративними стандартами поведінки.

Важливим практичним механізмом є впровадження кодексів етики та корпоративних стандартів, які формують загальні правила відповідальної поведінки та забезпечують прозорість управлінських процесів. Формалізовані норми щодо запобігання конфліктам інтересів, антикорупційні процедури, механізми звітування та відкритого діалогу створюють основу для розвитку культури добросовісності в організації. Дослідження Deloitte свідчать, що компанії з чітко визначеними етичними стандартами мають на 30% нижчий рівень внутрішніх конфліктів і вищий рівень довіри серед працівників.

Не менш важливим фактором є менторство та особистий приклад керівників. Етичне лідерство значною мірою формується через наслідування поведінки більш досвідчених менеджерів, які демонструють принциповість, відповідальність і послідовність у прийнятті рішень [13]. За результатами досліджень Gallup, команди, очолювані керівниками з високим рівнем етичної

поведінки, демонструють приблизно на 20% вищу продуктивність і більшу залученість персоналу, що підтверджує значення особистого прикладу у формуванні корпоративної культури.

Важливим інструментом розвитку відповідального керівництва є також оцінювання діяльності менеджерів за моральними критеріями поряд із фінансовими показниками. Сучасні системи KPI дедалі частіше включають показники дотримання етичних стандартів, рівень довіри колективу, якість внутрішніх комунікацій та участь у соціальних ініціативах. За даними PwC, понад 60% великих міжнародних компаній інтегрують принципи ESG і корпоративної соціальної відповідальності у систему оцінювання керівників, що сприяє формуванню довгострокового стратегічного мислення і відповідального підходу до управління.

У сучасній управлінській практиці можна знайти численні приклади, що демонструють реалізацію концепції відповідального керівництва як синтезу самоменеджменту та ділової етики. Зростання уваги до етичного лідерства, корпоративної соціальної відповідальності та розвитку особистісних компетенцій менеджерів свідчить про поступову трансформацію управлінських підходів у напрямі більш усвідомленого та ціннісно орієнтованого менеджменту.

В Україні дедалі більше державних і приватних організацій інтегрують етичні стандарти та інструменти розвитку лідерства у свою управлінську практику. Зокрема, у Кодексі ділової етики державного підприємства «Ліси України» наголошується, що етичне лідерство базується на особистому прикладі керівника та передбачає створення атмосфери доброчесності, відкритості й відповідальності. У документі також підкреслюється, що управління стратегічними ресурсами держави потребує високого рівня професіоналізму та моральної відповідальності.

Подібні підходи активно впроваджуються і в приватному секторі – у фінансових установах, IT-компаніях, промислових корпораціях – де етичні принципи стають частиною корпоративної культури та програм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Участь українських менеджерів у міжнародних бізнес-спільнотах і професійних асоціаціях також сприяє поширенню глобальних стандартів етичної поведінки та розвитку навичок самоменеджменту.

Світова практика містить багато кейсів відповідального управління, які демонструють важливість поєднання етики й особистої відповідальності керівників. Одним із класичних прикладів є реакція компанії Johnson & Johnson на кризу з препаратом Tylenol у 1982 році, коли керівництво ухвалило рішення про масштабне відкликання продукції, поставивши безпеку споживачів вище короткострокових фінансових інтересів.

У японській компанії Matsushita Electric значна увага приділялася формуванню цінностей керівників, серед яких: об'єктивність, справедливість, скромність і здатність об'єднувати команду. Водночас міжнародні професійні асоціації наголошують, що менеджери всіх рівнів повинні не лише дотримуватися етичних норм, але й активно формувати етичну культуру організації, виступаючи її провідниками.

Існують і негативні приклади, які демонструють наслідки нехтування етичними принципами. Корпоративні скандали, пов'язані з діяльністю Enron або маніпуляціями з екологічними стандартами у Volkswagen, стали результатом недостатньої уваги до моральних аспектів управління і персональної відповідальності керівництва, що призвело до значних репутаційних і фінансових втрат. Такі кейси підтверджують, що відсутність етичних орієнтирів нівелює ефективність навіть добре вибудованих управлінських систем.

З урахуванням сучасних тенденцій розвитку менеджменту та аналізу українського й міжнародного досвіду доцільно запропонувати комплекс авторських підходів, спрямованих на формування відповідального керівника як носія етичних цінностей і високого рівня самоуправління.

По-перше, доцільним є впровадження інтегрованої моделі розвитку керівника «Self-management & Ethics Framework», яка передбачає системне поєднання розвитку навичок самоменеджменту (самоорганізація, управління часом, емоційна саморегуляція, рефлексія) із формуванням етичної компетентності (прийняття морально обґрунтованих рішень, відповідальне лідерство, етична комунікація). Така модель може реалізовуватися через корпоративні програми

розвитку лідерства і регулярну оцінку особистісного прогресу менеджерів.

По-друге, пропонується впровадження системи подвійної оцінки ефективності керівника, яка поєднує результативні (performance-based) та етичні показники. Окрім фінансових KPI, доцільно враховувати рівень довіри команди, етичність управлінських рішень, прозорість комунікації та дотримання корпоративних цінностей. Це сприятиме переходу від вузької результативної моделі управління до відповідального лідерства.

По-третє, варто розвивати інституційну культуру етичного самоменеджменту, що передбачає створення середовища, де керівники отримують підтримку у розвитку особистої відповідальності через менторство, коучинг і практики рефлексії (peer-review, управлінські ретроспективи, етичні дискусії). Такий підхід сприяє формуванню колективної культури відповідальності та взаємної підтримки.

По-четверте, доцільним є запровадження етичних сценаріїв прийняття рішень (ethical decision-making tools) у процесі управління. Це можуть бути алгоритми аналізу управлінських ситуацій з урахуванням моральних наслідків, інтересів стейкхолдерів та довгострокового впливу рішень на репутацію організації.

По-п'яте, важливо розвивати цифрові інструменти підтримки самоменеджменту, зокрема системи планування, аналітики особистої продуктивності та інструменти зворотного зв'язку, що дозволяють керівникам оцінювати власну ефективність і коригувати поведінку відповідно до етичних стандартів і стратегічних цілей.

Запропоновані авторські підходи орієнтовані на формування цілісної моделі відповідального керівництва, у якій самоменеджмент виступає інструментом особистої ефективності, а ділова етика – моральним орієнтиром управлінської діяльності. Їх інтеграція дозволить підвищити якість управлінських рішень, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити сталий розвиток організацій у сучасному середовищі.

Висновки і перспективи.

Особиста відповідальність керівника виступає одним із визначальних факторів ефективності управління та успішного функціонування організації. Вона формується не спонтанно, а є результатом системної роботи над власними професійними та особистісними компетенціями, що включає розвиток навичок самоменеджменту та неухильне дотримання принципів ділової етики. Теоретичний аналіз і практичний досвід свідчать, що сучасний ефективний керівник поєднує здатність до самоорганізації, управління власними ресурсами і прийняття рішень із високими моральними стандартами, що визначають якість його управлінської діяльності.

Дослідження підтверджує, що саме синергія самоменеджменту та етичної поведінки створює основу для розвитку особистої відповідальності. Самоменеджмент забезпечує інструментарій для планування, самоконтролю та досягнення поставлених цілей, тоді як ділова етика визначає ціннісні орієнтири й моральні межі реалізації управлінських рішень. Поєднання цих компонентів дозволяє забезпечити не лише результативність, але й соціальну легітимність управління, враховуючи інтереси організації, працівників і суспільства, загалом. Відсутність одного з цих елементів може призвести або до зниження ефективності діяльності, або до втрати етичної основи управління.

Отже, значення особистої відповідальності у сучасному менеджменті є надзвичайно вагомим, оскільки відповідальний керівник формує внутрішню мотивацію команди, підтримує дисципліну, сприяє розвитку довіри та створює позитивний соціально-психологічний клімат у колективі. Для сучасних організацій важливо системно розвивати відповідальне лідерство через освітні програми, корпоративні стандарти, менторство та підтримку етичної культури. У підсумку це забезпечує підвищення стабільності управлінських процесів, зміцнення конкурентоспроможності організації і досягнення стратегічних цілей сталого розвитку як на рівні бізнесу, так і суспільства.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних підходів до

оцінювання рівня особистої відповідальності керівників та її впливу на ефективність управління організаціями. Важливим напрямом є вивчення взаємозв'язку між самоменеджментом, емоційним інтелектом і етичним лідерством у контексті цифровізації та трансформації сучасного управлінського середовища. Перспективним також є дослідження інструментів формування культури відповідального лідерства через корпоративні стандарти, освітні програми та розвиток організаційної етики.

Список використаних джерел

1. Якимчук І. М. Особливості самоменеджменту в діяльності сучасної організації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. №35. С. 197–202.
2. Судук О. Ю. Самоменеджмент як елемент формування ефективного бренду особистості. *Вісник НУВГП*. 2021. №4 (96). С. 349–356.
3. Drucker P. F. *Management challenges for the 21st century*. New York : HarperBusiness, 1999. 224 p.
4. Covey S. R. *The 7 habits of highly effective people: powerful lessons in personal change*. New York : Free Press, 1989. 381 p.
5. Seiwert L. J. *If you want to get more done, do less: time management for the modern professional*. New York : Portfolio, 2007. 272 p.
6. Tracy B. *Eat that frog!: 21 great ways to stop procrastinating and get more done in less time*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2001. 128 p.
7. Goleman D. *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*. Boston : Harvard Business School Press, 2002. 306 p.
8. Осадча Н. В., Літовченко Б. В. Теорія організації як основа формування засад самоменеджменту. *Вісник економічної науки України*. 2016. №1. С. 98–106.
9. Weber M. *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. London : Routledge, 2001. 320 p.
10. Solomon R. C. *Ethics and excellence: cooperation and integrity in business*. New York : Oxford University Press, 1992. 336 p.
11. Donaldson T., Dunfee T. W. *Ties that bind: a social contracts approach to business ethics*. Boston : Harvard Business School Press, 1999. 336 p.
12. Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. №3. С. 11–21.
13. Колпаченко Н. М., Хоменко І. Б., Шкурко Я. І. Формування ділового іміджу менеджера в системі організаційної поведінки та корпоративної етики. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №18. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/%D0%A5%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE,%D0%A0%D0%95%D0%94+%D0%A0%D0%95%D0%94.pdf>. (дата звернення: 14.10.2025).

Статтю отримано: 29.10.2025 / Рецензування 16.12.2025 / Прийнято до друку: 30.12.2025

Valentyna Hershuk

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor
Department of Management
Bila Tserkva National Agrarian University
Bila Tserkva, Ukraine

E-mail: vbiba584@ukr.net

ORCID: 0000-0002-9157-3191

Daria Utechenko

Ph.D. (in Management), Associate Professor
Department of Management
Bila Tserkva National Agrarian University
Bila Tserkva, Ukraine

E-mail: dashautechenko@gmail.com

ORCID: 0000-0002-1162-0083

PERSONAL RESPONSIBILITY OF THE MANAGER AS A COMBINATION OF SELF-MANAGEMENT AND BUSINESS ETHICS

Abstract

Introduction. Modern management is characterized by increasing requirements for the professional competence of managers, their ability for effective self-organization, responsible decision-making, and adherence to high ethical standards in professional activity. In a dynamic and competitive business environment, a manager's personal responsibility is considered a complex characteristic formed through the integration of self-management skills and principles of business ethics.

Methods. The study applied the dialectical method to reveal the essence of a manager's personal responsibility as an integration of self-management and business ethics. Systemic and structural-functional approaches were used to analyze the relationship between self-organization, ethical norms, and the effectiveness of managerial activity. Methods of generalization, comparative analysis, and scientific abstraction enabled the formulation of theoretical conclusions and the substantiation of practical directions for the development of responsible leadership.

Results. The research findings demonstrate that a manager's personal responsibility is formed through the integration of self-management skills and adherence to business ethics principles, ensuring improved effectiveness of managerial decisions and organizational stability. It was established that the synergy of self-organization, self-control, and ethical values contributes to strengthening trust within teams, fostering a positive socio-psychological climate, and increasing employee motivation. The study substantiates that the development of responsible leadership through educational programs, corporate standards, and support for ethical culture is an important factor in enhancing organizational competitiveness and achieving strategic sustainable development goals.

Discussion. Further research perspectives are related to the development of methodological approaches to assessing the level of managers' personal responsibility and its impact on organizational management effectiveness. An important direction is the study of the relationship between self-management, emotional intelligence, and ethical leadership in the context of digitalization and transformation of the modern management environment. Promising research areas also include exploring tools for fostering a culture of responsible leadership through corporate standards, educational programs, and the development of organizational ethics.

Keywords: manager's personal responsibility; self-management; business ethics; responsible leadership; managerial effectiveness; emotional intelligence; organizational culture; corporate ethics; self-organization; professional competencies.

References

1. Yakymchuk, I.M. (2022). Osoblyvosti samomenedzhmentu v dialnosti suchasnoi orhanizatsii [Features of self-management in the activities of a modern organization]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava* [Scientific notes of Lviv University of Business and Law], 35, 197–202. [in Ukr.].
2. Suduk, O.Y. (2021). Samomenedzhment yak element formuvannia efektyvnoho brendu osobystosti [Self-management as an element of forming an effective personal brand]. *Visnyk NUVHP* [Bulletin National University of Water and Environmental Engineering], 4 (96), 349–356. [in Ukr.].
3. Drucker, P.F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York: HarperBusiness.
4. Covey, S.R. (1989). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. New York : Free Press.
5. Seiwert, L.J. (2007). *If you want to get more done, do less: Time management for the modern professional*. New York : Portfolio.
6. Tracy, B. (2001). *Eat that frog!: 21 great ways to stop procrastinating and get more done in less time*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
7. Goleman, D. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston :Harvard Business School Press.
8. Osadcha, N.V., & Litovchenko, B.V. (2016). Teoriia orhanizatsii yak osnova formuvannia zasad samomenedzhmentu [Organization theory as a basis for the formation of self-management principles]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy* [Herald of the Economic Sciences of Ukraine], 1, 98–106. [in Ukr.].
9. Weber, M. (2001). *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. London : Routledge.
10. Solomon, R.C. (1992). *Ethics and excellence: Cooperation and integrity in business*. New York : Oxford University Press.
11. Donaldson, T., & Dunfee, T.W. (1999). *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics*. Boston : Harvard Business School Press.
12. Antoniuk, R. (2023). Osobysta efektyvnist yak osnova liderskoi produktyvnosti kerivnyka orhanizatsii

[Personal effectiveness as the basis of leadership productivity of an organization's manager]. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezperervnoi osvity. Seriya «Ekolohiia. Publichne upravlinnia ta administruvannia»* [Scientific Bulletin of Vinnytsia Academy of Continuing Education. Series «Ecology. Public Administration»], 3, 11–21. [in Ukr.].

13. Kolpachenko, N. M., Khomenko, I. B., & Shkurko, Y. I. (2025). Formuvannia dilovoho imidzhu menedzhera v systemi orhanizatsiinoi povedinky ta korporatyvnoi etyky [Formation of the business image of a manager in the system of organizational behavior and corporate ethics]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk* [Current Issues of Economic Sciences], 18. Retrieved from file:///C:/Users/admin/Downloads/%D0%A5%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE,%D0%A0%D0%95%D0%94+%D0%A0%D0%95%D0%94.pdf. [in Ukr.].

Received: 10.29.2025 / Review 12.16.2025 / Accepted 12.30.2025

