

УДК 640.4:174.7:[005.51:338.26]:005.334.2
DOI: 10.31866/2616-7468.8.2.2025.348727

ЕТИКА БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ БІЗНЕС- ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОСТИННОСТІ ТА ХАРЧОВОГО БІЗНЕСУ: КОНФЛІКТОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Оксана Паук,
кандидатка економічних наук,
Львівський національний
університет ім. І. Франка,
Львів, Україна,
e-mail: paukoksa@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0004-6134-2773>
© Паук О., 2025

Актуальність дослідження зумовлена недостатньою розробленістю механізмів інтеграції етичних норм у формалізовані процеси бізнес-планування, а також необхідністю проактивного виявлення та нейтралізації конфліктів інтересів. У статті досліджується взаємозв'язок етичних принципів та бізнес-планування через призму конфліктологічного підходу. Обґрунтовується факт, що бізнес-план як стратегічний документ не лише описує економічні перспективи підприємства, але й є потенційним джерелом майбутніх етичних конфліктів.

Мета і методи. Метою роботи є аналіз типології етичних конфліктів, що зароджуються на етапі планування, та розроблення превентивних механізмів їхнього вирішення.

Методологія дослідження базується на системному аналізі, що дозволяє розглядати бізнес-план як комплексну систему, де перетинаються інтереси різних стейкхолдерів. Використано також конфліктологічний підхід для ідентифікації протиріч між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю.

Результати. В ході дослідження виокремлено три основні вузли етичних конфліктів у бізнес-плані: 1) конфлікт між максимізацією прибутку та соціальними зобов'язаннями; 2) конфлікт між короткостроковими фінансовими цілями та довгостроковою сталістю; 3) конфлікт між інтересами власників (акціонерів) та інших груп стейкхолдерів (співробітників, клієнтів, суспільства). На прикладах розглянуто наслідки ігнорування етичного виміру на етапі планування, такі як репутаційні втрати, фінансові санкції та втрата довіри.

У висновках запропоновано інтегрування у структуру бізнес-плану етичного аудиту та стейкхолдерського аналізу як інструментів проактивного управління конфліктами. Запровадження етичних стандартів у процес бізнес-планування розглядається як ключовий чинник підвищення стійкості, конкурентоспроможності та легітимності бізнесу в сучасних умовах.

Ключові слова: етика бізнесу, бізнес-планування, конфліктологія, стейкхолдери, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), етичний конфлікт, управління конфліктами.

Актуальність проблеми

Сучасний бізнес функціонує в умовах підвищеної складності та соціальної відповідальності. Економічна ефективність перестала бути єдиним критерієм успіху; все більшого значення набувають етичні принципи ведення бізнесу, відображені в концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Традиційно бізнес-план розглядається як інструмент стратегічного управління, орієнтований на досягнення фінансових цілей. Однак його роль значно ширша: він є основним документом, що констатує майбутню діяльність підприємства, а отже, і потенційну площину для виникнення етичних колізій.

Актуальність дослідження зумовлена браком ефективних механізмів впровадження етичних принципів у формалізовані процеси бізнес-планування, а також потребою у своєчасному виявленні конфліктів інтересів та їх запобіганні.

Праці І. Юрко та О. Михайленко (2019) описують структуру бізнес-плану для готельно-ресторанних підприємств. Автори акцентують на маркетингових, операційних та фінансових аспектах, але етична складова часто лише згадується в розділах про корпоративну культуру або соціальну відповідальність.

Теорія стейкхолдерів А. В. Carroll та J. A. Brown (2018) є ключовою. Етичне бізнес-планування передбачає діалог із громадою, екологічну звітність та участь у соціальних проєктах, що закладається у план як пріоритет. Науковці розглядають КСВ як систему взаємозв'язків із усіма стейкхолдерами (співробітниками, клієнтами, постачальниками, громадою). У контексті бізнес-планування це означає необхідність закладати у план бюджети на соціальні програми, екологічні заходи, справедливу оплату праці та безпеку продукції.

В. Davis та ін. (2018) безпосередньо інтегрують принципи сталого розвитку та етики в управлінські процеси.

І. Сушик та ін. (2019), А. Crane та ін. (2019) і О. С. Ferrell та ін. (2021) у своїх доробках пов'язують етичне прийняття рішень зі стратегічним управлінням. Дослідники пропонують моделі (наприклад, «дерево рішень» для етичних дилем), які можна впроваджувати на етапі планування бізнесу для прогнозування ризиків.

Наукові розвідки М. А. Rahim (2017) показують, що системи мотивації, кодекси етики та програми розвитку персоналу мають бути закладені в бізнес-план і бюджет. Етичне планування передбачає інвестиції в людський капітал, що зменшує ризик трудових конфліктів.

У роботі з етики бізнесу Ferrell та ін. (2019) наголошено на механізмах «whistleblowing» та системах обробки скарг. У бізнес-план мають бути закладені процедури вирішення таких конфліктів, стандарти якості, що перевищують мінімальні вимоги, та прозора політика повернень.

Дослідження українських і закордонних науковців надають значну теоретичну базу (поняття, принципи, системний підхід до бізнес-етики), але меншою мірою охоплюють тему етики у бізнес-плануванні конкретно для сфери гостинності / харчового бізнесу з акцентом на конфліктологічний підхід (тобто аналіз протиріч між стейкхолдерами, економічною ефективністю та соціальною відповідальністю).

Це означає, що дослідження, які б поєднували бізнес-планування у сфері гостинності / харчової галузі, етичні норми та конфліктологічний аналіз, в українському контексті мають значний простір для розвитку.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження етико-конфліктологічних аспектів бізнес-планування, а також формулювання рекомендацій для їх подальшого вдосконалення.

Методологія дослідження спирається на системний аналіз, що дає можливість трактувати бізнес-план як цілісну структуру, у якій взаємодіють та перетинаються інтереси різних стейкхолдерів. Крім того, використано конфліктологічний підхід для визначення і аналізу суперечностей між прагненням до економічної ефективності та дотриманням принципів соціальної відповідальності.

Результати дослідження.

Етика та конфліктологія в бізнес-плані є ключовими аспектами сталого розвитку, де етика визначає моральні принципи ведення бізнесу, а конфліктологія – стратегії управління потенційними конфліктами, що виникають між різними зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) і можуть впливати на репутацію, прибутковість та довгострокову життєздатність компанії. В бізнес-плані це відображається у розділах про корпоративну культуру, управління персоналом, ризики та соціальну відповідальність. Основу для аналізу становлять теорії стейкхолдерів та корпоративної соціальної відповідальності. Згідно з цими підходами, успіх бізнесу залежить не лише від задоволення вимог акціонерів, але й від врахування інтересів усіх сторін, залучених до діяльності підприємства або тих, на кого ця діяльність впливає (співробітники, клієнти, постачальники, місцеві громади, держава) (Зайцева, 2018; Crane et al., 2019).

Це важливо для бізнес-плану із кількох причин, а саме:

- зменшення ризиків (проактивний підхід до етики та конфліктів допомагає уникнути репутаційних втрат, судових справ та фінансових збитків);
- привабливість для інвесторів (сучасні інвестори звертають увагу на етичні стандарти та стійкість бізнесу до криз);
- зміцнення команди (здоровий мікроклімат та ефективні механізми вирішення суперечок підвищують продуктивність співробітників);
- довгострокова стабільність (компанії, що демонструють високі етичні стандарти та вміння керувати конфліктами, більш стійкі до зовнішніх викликів).

У процесі бізнес-планування, особливо в галузях гостинності та харчового бізнесу, етичні конфлікти виникають унаслідок зіткнення економічних, соціальних, екологічних та моральних інтересів різних стейкхолдерів. Їхня своєчасна ідентифікація дозволяє не лише уникнути кризових ситуацій, а й підвищити довіру до бізнесу та його довгострокову стабільність (Ferrell et al.; 2019, Юрко & Михайленко, 2019).

На етапі планування можна ідентифікувати кілька ключових типів етичних конфліктів, які зустрічаються (табл. 1).

Таблиця 1. Типи та особливості етичних конфліктів

Table 1. Types and peculiarities of ethical conflicts

Типи етичних конфліктів	Особливості етичних конфліктів
Конфлікт між максимізацією прибутку та соціальними зобов'язаннями	Це класична дилема, що проявляється в таких рішеннях: – вибір постачальників: орієнтація на найдешевшого постачальника, який може порушувати трудові права або норми екології, проти вибору соціально відповідального, але дорожчого партнера; – ціноутворення: встановлення завищених цін на життєво необхідні товари або використання агресивної цінової політики для знищення конкурентів; – організація виробництва: відмова від інвестицій в екологічно чисті технології для зниження собівартості, що призводить до шкоди для навколишнього середовища
Конфлікт між короткостроковими фінансовими цілями та довгостроковою сталістю	Бізнес-план, орієнтований виключно на швидку окупність, може ігнорувати стратегічні ризики. Наприклад: – економія на охороні праці та безпеці: зниження витрат для швидкого виходу на прибутковість, що створює загрозу життю та здоров'ю співробітників у майбутньому; – ігнорування інвестицій у розвиток персоналу: відмова від навчання співробітників для економії коштів, що веде до «професійного вигорання», зниження продуктивності та високої плинності кадрів у довгостроковій перспективі
Конфлікт між інтересами власників та інших стейкхолдерів	Цей конфлікт виникає, коли рішення, вигідні акціонерам, шкодять іншим групам: – оптимізація штатного розкладу: плани щодо масових скорочень для зниження фонду оплати праці підвищують прибутковість для власників, але порушують інтереси співробітників і місцевої громади; – неповна або введена в оману інформація в плані: навмисне приховування ризиків для залучення інвестицій (від інвесторів-стейкхолдерів) є класичним етичним порушенням

Джерело: розроблено на основі (Подлепіна & Панасенко, 2022; Матвійчук, 2018; Зайцева, 2018; Carroll & Brown, 2018)

Source: elaborated on the basis (Podlepina & Panasenکو, 2022; Matviichuk, 2018; Zaitseva, 2018; Carroll & Brown, 2018)

Проактивне управління етичними конфліктами в бізнес-плані передбачає впровадження механізмів, спрямованих на запобігання конфліктним ситуаціям шляхом інтеграції етичних принципів у стратегічні та операційні процеси (Подлепіна & Панасенко, 2022).

Для уникнення та мінімізації етичних конфліктів пропонується інтегрувати у процес бізнес-планування наступні інструменти:

1. Стейкхолдерський аналіз. На початковому етапі необхідно чітко ідентифікувати всіх стейкхолдерів, визначити їхні інтереси, очікування та потенційний вплив на бізнес. Це дозволить прогнозувати зони конфліктів.

2. Етичний аудит розділів бізнес-плану. Кожен розділ плану (маркетинговий, фінансовий, виробничий) повинен бути оцінений із погляду відповідності етичним кодексам і законодавству. Наприклад, чи передбачає маркетингова стратегія маніпулятивні методи? Чи враховані у фінансовому плані резерви на екологічні заходи?

3. Сценарне планування з урахуванням етичних ризиків. Розроблення альтернативних сценаріїв розвитку подій, що враховують реалізацію тих або інших етичних ризиків, та план дій щодо їх подолання.

Висновки

Таким чином, бізнес-планування не може розглядатися як суто технічний процес. Воно є важливим етапом формування етичного фундаменту майбутньої діяльності підприємства. Ігнорування конфліктологічного аспекту на етапі планування створює системні ризики, реалізація яких у майбутньому може звести нанівець усі економічні переваги підприємств гостинності та харчового бізнесу.

Інтеграція конфліктологічного та етичного підходів у бізнес-план дозволяє перетворити його з інструменту опису бізнесу на інструмент управління його легітимністю і стійкістю. Запропоновані інструменти – стейкхолдерський аналіз, етичний аудит і спеціальний розділ про КСВ – створюють механізм проактивного виявлення та вирішення потенційних конфліктів, що сприяє формуванню довіри з боку всіх груп стейкхолдерів і закладає основу для сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на кількісну оцінку впливу етичних факторів у бізнес-плані на фінансові результати компанії.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Зайцева, В. М. (Ред.). (2018). *Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації*. Запорізький національний технічний університет. <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1a07a32e-4108-43a7-b1d9-7793c3244c8c/content>
- Матвійчук, Т. Ф. (2018). *Конфліктологія*. ГАЛИЧ-ПРЕС.
- Подлепіна, П. О., & Панасенко, Г. С. (2022, 14–15 квітня). Особливості конфліктів та конфлікт-менеджменту на підприємствах індустрії гостинності. В *Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації* [Матеріали конференції] (с. 283–286). Видавничий центр КНУКиМ. <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050601.pdf#page=283>
- Сушик, І. В., Сушик, О. Г., Мартинюк, Я. М., & Вісин, В. В. (2019). *Етика бізнесу*. Редакційно-видавничий відділ Луцького національного технічного університету. <https://bit.ly/4omsmCX>
- Юрко, І. В., & Михайленко, О. М. (2019). *Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві*. Полтавський університет економіки і торгівлі. <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8691/1/173-689.pdf>

- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). Corporate social responsibility: A review of current concepts, research, and issues. In J. Weber & D. M. Wasieleski (Eds.), *Business and society 360: Vol. 2. Corporate social responsibility* (pp. 39–69). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920180000002002>
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (5th ed.). Oxford University Press.
- Davis, B., Lockwood, A., Alcott, P., & Pantelidis, I. S. (2018). *Food and beverage management* (6th ed.). Routledge.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2019). *Business ethics: Ethical decision making and cases* (12th ed.). Cengage Learning.
- Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Routledge.

REFERENCES

- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). Corporate social responsibility: A review of current concepts, research, and issues. In J. Weber & D. M. Wasieleski (Eds.), *Business and society 360: Vol. 2. Corporate social responsibility* (pp. 39–69). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920180000002002> [in English].
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (5th ed.). Oxford University Press [in English].
- Davis, B., Lockwood, A., Alcott, P., & Pantelidis, I. S. (2018). *Food and beverage management* (6th ed.). Routledge [in English].
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2019). *Business ethics: Ethical decision making and cases* (12th ed.). Cengage Learning [in English].
- Matviichuk, T. F. (2018). *Konfliktolohiia* [Conflictology]. HALYCH-PRES [in Ukrainian].
- Podlepina, P. O., & Panasenko, H. S. (2022, April 14–15). Osoblyvosti konfliktiv ta konfliktmenedzhmentu na pidpriemstvakh industrii hostynnosti [Peculiarities of conflicts and conflict management at hospitality industry enterprises]. In *Hostynnist, servis, turyzm: dosvid, problemy, innovatsii* [Hospitality, service, tourism: Experience, problems, innovations] [Conference proceedings] (pp. 283–286). KNUCA Publishing Centre [in Ukrainian].
- Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Routledge [in English].
- Sushyk, I. V., Sushyk, O. H., Martyniuk, Ya. M., & Visyn, V. V. (2019). *Etyka biznesu* [Business ethics]. Redaktsiino-vydavnychiy viddil Lutsenko natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. <https://bit.ly/4omsmcx> [in Ukrainian].
- Yurko, I. V., & Mykhailenko, O. M. (2019). *Biznes-planuvannia v hotelno-restorannomu hospodarstvi* [Business planning in the hotel and restaurant industry]. Poltava University of Economics and Trade. <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8691/1/173-689.pdf> [in Ukrainian].
- Zaitseva, V. M. (Ed.). (2018). *Stratehichne upravlinnia hotelnymy pidpriemstvamy v umovakh hlobalizatsii* [Strategic management of hotel enterprises in the context of globalization]. National University Zaporizhzhia Polytechnic. <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1a07a32e-4108-43a7-b1d9-7793c3244c8c/content> [in Ukrainian].

UDC 640.4:174.7:[005.51:338.26]:005.334.2

Oksana Pauk,
PhD in Economic Sciences
Ivan Franko National
University of Lviv,
Lviv, Ukraine,
email: paukoks@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0004-6134-2773>

BUSINESS ETHICS IN THE CONTEXT OF BUSINESS PLANNING OF HOSPITALITY AND FOOD ENTERPRISES: CONFLICTOLOGICAL ASPECT

The topicality of this study is determined by the insufficient development of mechanisms for integrating ethical norms into formalised business planning processes, as well as by the need for proactive identification and neutralisation of conflicts of interest. The article studies the relationship between ethical principles and business planning through the lens of a conflictological approach. It is grounded that as a strategic document, a business plan not only outlines the economic perspectives of enterprises but also serves as a potential source of future ethical conflicts. **Aim and research methods.** The aim of the study is to analyse the typology of ethical conflicts that emerge at the planning stage, as well as to develop preventive mechanisms for their resolution. The research methodology grounds on a systemic analysis that allows the business plan to be viewed as a complex system where the interests of various stakeholders intersect. A conflictological approach is also applied in order to identify contradictions between economic efficiency and social responsibility. **Results.** The study identifies three main nodes of ethical conflicts within a business plan: 1) a conflict between profit maximisation and social obligations; 2) a conflict between short-term financial goals and long-term sustainability; 3) a conflict between the interests of owners (shareholders) and other stakeholder groups (employees, clients, society). The conducted analysis illustrates the consequences of neglecting the ethical dimension at the planning stage, such as reputational losses, financial sanctions and erosion of trust. **Conclusions and discussion.** It is offered to integrate ethical auditing and stakeholder analysis into the structure of a business plan as tools for proactive conflict management. The implementation of ethical standards in the business planning process is viewed as a key factor in enhancing the resilience, competitiveness and legitimacy of business in current conditions.

Keywords: business ethics, business planning, conflictology, stakeholders, corporate social responsibility (CSR), ethical conflict, conflict management.

Надійшла 28.08.2025

Прийнята 30.09.2025

Стаття була вперше опублікована онлайн 30.12.2025



This is an open access journal, and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution 4.0.