

УДК: 174.4:33:339.9

JEL classification: F23, M14, D81, G32

**Оксана Кузьменко, к.е.н., доцент**

*(доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, Національний транспортний університет)*

**ORCID ID 0000-0002-6141-5774**

**Вікторія Шкляр, к.е.н., доцент**

*(в.о. зав. кафедри теоретичної та прикладної економіки, Національний транспортний університет)*

**ORCID ID 0000-0003-2651-0319**

**Іванна Стрілок, к.е.н., доцент**

*(доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, Національний транспортний університет)*

**ORCID ID 0000-0002-4689-2839**

## ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ БІЗНЕС-ЕТИКИ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

*Стаття присвячена дослідженню міжнародної бізнес-етики в умовах геополітичної турбулентності. Розкрито сутність міжнародної бізнес-етики, визначено її роль у формуванні стійких моделей управління, що поєднують економічну доцільність із принципами чесності, доброчесності та соціальної відповідальності. Обґрунтовано, що міжнародна ділова етика є багатограним явищем, яке синтезує економічні інтереси, правові норми та моральні принципи для підтримки сталого розвитку світового ринку.*

*Проведено порівняльний аналіз кейсів компаній Unilever, Nike, Shell та Siemens та підтверджено, що етичні кризи можна перетворити на стратегічні переваги за допомогою проактивних механізмів дотримання нормативних вимог та корпоративної соціальної відповідальності.*

*Визначено складові елементи управлінського підходу підтримання балансу, що включає ідентифікацію етичних ризиків, імплементацію інтегрованого комплаєнсу, систематичний моніторинг та розвиток етичної культури персоналу. Такий підхід дозволяє трансформувати етику на інструмент управління ризиками. Сформовано етапи, за допомогою яких проводиться оцінка етичної стійкості міжнародного бізнесу та реалізується інтегрований комплаєнс міжнародної компанії. Комплаєнс і корпоративна соціальна відповідальність функціонують як комплементарні складові етичного регулювання міжнародної бізнес-діяльності. Їхня інтеграція формує систему етичної стійкості, що підвищує адаптивність організацій до кризових явищ, санкційних обмежень і геополітичної турбулентності, створюючи передумови для сталого розвитку й збереження міжнародної репутації.*

*Запропоновано модель «трикутника етичного балансу», яка забезпечує рівновагу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та політичною нейтральністю, адаптуючись до глобальних криз.*

© Кузьменко О.М., Шкляр В.В., Стрілок І.І., 2026

***Впровадження запропонованого етичного інструментарію підвищує репутаційний капітал та організаційну стійкість у геополітично нестабільному середовищі, а їх інтеграція в системи корпоративного управління стимулює превенцію моральних ризиків та посилення конкурентоспроможності.***

***Ключові слова:*** міжнародна бізнес-етика, міжнародні компанії, комплаєнс, корпоративна соціальна відповідальність, геополітична нестабільність, етична стійкість бізнесу.

**Постановка проблеми.** Процеси поглиблення геополітичної нестабільності, що супроводжують фрагментацією глобальних ланцюгів постачання, посиленням санкційних обмежень та трансформацією нормативно-правових засад міжнародної торгівлі внаслідок політичних конфліктів, є джерелами проблеми невиконання норм етичної відповідальності корпоративного сектору. Міжнародна бізнес-етика еволюціонує від декларативно-нормативного дискурсу до стратегічного управлінського інструментарію, що забезпечує довгострокову організаційну життєздатність, інституційну легітимність та репутаційну безпеку для бізнесу. Водночас досягнення рівноваги між комерційними цілями та моральними зобов'язаннями становить складну дилему, оскільки міжнародні компанії і бізнес-структури функціонують в умовах необхідності одночасної максимізації економічної результативності та низького рівня дотримання гуманістичних принципів, транспарентності, соціальної справедливості. Головна проблема викристалізовується з відсутності уніфікованих механізмів забезпечення етичної стійкості корпоративної діяльності в турбулентному глобальному середовищі. Зазначені причини обґрунтовують необхідність формування інтегрованої концептуальної моделі, що синтезує принципи комплаєнсу, корпоративної соціальної відповідальності та етичного лідерства, а також і соціальної відповідальності та моральної легітимності в системі глобального менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковому дискурсі проблематика етики міжнародного бізнесу аналізується крізь призму глобалізаційних процесів, трансформації корпоративного управління та посилення вимог щодо транспарентності діяльності міжнародних компаній. Вчені Зарічна О., Зеліч В. [2], Міллер С., Мур Ф., Іден Л. [12], наголошують, що моральні стандарти підприємницької діяльності формуються під впливом культурних, політичних і правових детермінант, а їхня універсалізація вимагає врахування міжцивілізаційних розбіжностей. У працях Огінок С., Когут М., Когут А. [5], Тайбі А., Сехер А., Саїда А. [15] підкреслюють фактор зростання ролі комплаєнс-систем як механізму мінімізації етичних ризиків у глобальних ланцюгах постачання. Автори Швиданенко Г., Швиданенко О. [7] аргументують, що корпоративна соціальна відповідальність трансформується у невід'ємний компонент стратегічного розвитку, тоді як етичне лідерство набуває значення ключового фактора формування організаційної культури довіри. Публікації авторства Македон В. [4], Мейер К., Сміт М. [11] розкривають концепцію «етичної стійкості» як нової парадигми, що синтезує моральну легітимність бізнесу, його економічну ефективність та репутаційну безпеку. Проте, незважаючи на численні дослідження, недостатньо опрацьованими залишаються питання практичної імплементації етичних принципів у систему стратегічного менеджменту в умовах геополітичної турбулентності.

**Мета статті** – дослідження трансформаційних процесів міжнародної бізнес-етики шляхом визначення ключових етичних викликів і розробки моделі «трикутника етичного балансу», що поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність і політичну нейтральність.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Міжнародна бізнес-етика є доволі багатоаспектним феноменом, який утворився на перехресті економічних інтересів, правових засад, культурних особливостей та моральних засад суспільного існування. Вона функціонує одночасно як система регулятивних норм, які визначають параметри прийнятної поведінки суб'єктів глобального ринку. Її квінтесенція полягає у синхронізації комерційних стратегій

підприємницьких структур з універсальними етичними принципами, що створює передумови для досягнення сталого розвитку як на корпоративному рівні, так і в масштабах міжнародного співтовариства.

Практика роботи міжнародних компаній свідчить, що результативне досягнення рівноваги між комерційними пріоритетами та моральними принципами є неможливим без формування систематизованих механізмів внутрішньоорганізаційного етичного регулювання, серед яких провідне значення мають політики комплаєнсу та корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Комплаєнс є технічним інструментом контролю за дотриманням законодавчих норм, а насамперед етичної філософії поведінки, що базується на добровільному прийнятті принципів доброчесності, транспарентності та відповідальності. КСВ, у свою чергу, виходить за межі формального виконання зобов'язань, передбачаючи активну позицію бізнес-структур щодо соціального розвитку, екологічної безпеки та етичного поводження на ринку [2, с. 62]. Концептуальне бачення полягає у тому, що перспектива корпоративної етики визначається синтезом цих двох систем у єдиний етико-комплаєнсний контур, де стратегічні цілі організації автоматично узгоджуються з моральними факторами.

Досвід провідних міжнародних компаній показує нам різні моделі досягнення балансу між ринковими інтересами та моральними принципами. Наприклад, компанія «Unilever» реалізує модель «стійкої вигоди», засновану на інтеграції цілей сталого розвитку в основну бізнес-стратегію. Компанія поєднує зростання прибутків з ініціативами у сфері екологічної безпеки, соціальної інклюзії та захисту прав працівників у країнах із низьким рівнем доходу. Її етична політика ґрунтується на концепції Shared Value, де комерційна вигода трактується як інструмент для створення суспільного добробуту [11].

Компанія «Nike», зіткнувшись на початку 2000-х років із критикою через використання дитячої праці у постачальних ланцюгах, стала прикладом трансформації корпоративної етики через кризу. Від реактивного заперечення відповідальності компанія перейшла до проактивної моделі управління ланцюгами поставок, запровадивши систему незалежних аудитів, прозорої звітності та кодексів поведінки для постачальників. Компанія Nike зуміла довести, що етичні помилки можуть бути перетворені на каталізатор морального оновлення бізнесу, якщо компанія визнає власні недоліки та буде механізми їхнього виправлення [14].

Так, компанія «Shell», коли активізувала свою роботу у високоризикових регіонах Африки та Близького Сходу, неодноразово опинялася у центрі етичних скандалів, пов'язаних із забрудненням довкілля та взаємодією з авторитарними урядами. Проте досвід останніх років свідчить про перехід компанії до концепції «етичної енергетики», що поєднав інвестиції у відновлювані джерела, зменшення вуглецевого сліду та розширення діалогу з місцевими громадами [14].

У свою чергу і компанія «Siemens» демонструє приклад того, як системна політика комплаєнсу може стати інструментом етичної реабілітації корпорації після корупційних скандалів початку ХХІ століття. Компанія впровадила глобальну програму Integrity Initiative, з функцією незалежного моніторингу, навчання персоналу і прозорості процедур звітування. Так, «Siemens» фактично перетворила комплаєнс із засобу захисту від штрафів на стратегічний ресурс довгострокової довіри. Порівняльний аналіз практики дотримання етичної поведінки розглянутих міжнародних компаній наведено у таблиці 1.

Якщо у ХХ столітті основним критерієм життєздатності міжнародних компаній виступала фінансова рентабельність, то у ХХІ столітті цей критерій поступається місцем більш комплексному показнику – здатності зберігати моральну легітимність. Етична стійкість означає внутрішню рівновагу між економічними інтересами, соціальною відповідальністю та політичною нейтральністю, що додає бізнесу не лише короткотермінових успіхів, а й довгострокову здатність функціонувати у середовищі постійних моральних викликів.

*Таблиця 1. Практика дотримання етичної поведінки міжнародними компаніями в мінливих умовах ведення міжнародного бізнесу*

<i>Галузь</i>	<i>Етичний кейс або проблема</i>	<i>Заходи з дотримання етики</i>	<i>Результат та вплив</i>
<b>Компанія «Unilever»</b>			
Споживчі товари	Інтеграція сталого розвитку в бізнес-стратегію, етичне постачання сировини	Впровадження концепції Shared Value, ініціативи з екологічної безпеки та соціальної інклюзії	Збільшення довіри споживачів, лідерство в рейтингах стійкості, довгострокова економічна стійкість
<b>Компанія «Nike»</b>			
Спортивний одяг та обладнання	Критика за дитячу працю в постачальних ланцюгах на початку 2000-х	Система незалежних аудитів, кодекси поведінки для постачальників, прозора звітність	Трансформація в лідера з етичних практик зайнятості, відновлення репутації, зростання лояльності
<b>Компанія «Shell»</b>			
Енергетика	Забруднення довкілля та взаємодія з авторитарними режимами в Африці та Близькому Сході	Перехід до «етичної енергетики», інвестиції в відновлювані джерела, діалог з громадами	Зменшення вуглецевого сліду, баланс між ефективністю та соціальною справедливістю, покращення репутації
<b>Компанія «Siemens»</b>			
Інженерія та технології	Корупційні скандали на початку XXI століття	Глобальна програма Integrity Initiative, навчання персоналу, незалежний моніторинг	Відновлення морального капіталу через відкритість, перетворення комплаєнсу на стратегічний ресурс

*Джерело: побудовано авторами на основі [4, 9]*

Етична стійкість має розглядатися як четвертий вимір корпоративної стійкості, поруч із фінансовою, операційною та екологічною. Якщо фінансова стійкість гарантує платоспроможність, операційна – ефективність, а екологічна гармонію з довкіллям, то етична стійкість забезпечує довіру, без якої будь-яка економічна або екологічна стратегія втрачає сенс. Етика в такому випадку, переходить зі стану моральної категорії у стан економічного активу, який набуває вимірювальної вартості через капітал довіри, репутацію бренду та соціальну ліцензію на діяльність [3, с. 335].

Забезпечення етичної стійкості вимагає створення цілісного управлінського підходу, який охоплює чотири взаємопов'язані елементи: виявлення етичних ризиків, впровадження політик комплаєнсу, постійний моніторинг і звітність, розвиток етичної культури персоналу. Першим кроком є ідентифікація потенційних етичних ризиків, які можуть виникнути в процесі виробничої, фінансової, маркетингової чи зовнішньоекономічної діяльності компанії. Йдеться не лише про порушення законодавства або стандартів корпоративної поведінки, а й про ситуації, коли правомірна дія може бути морально сумнівною – наприклад, маніпулятивна реклама, надмірна експлуатація природних ресурсів чи мовчазна співучасть у дискримінаційних практиках. Для цього мають створюватися карти етичних ризиків, у яких кожна бізнес-процедура оцінюється з точки зору моральних наслідків для зацікавлених сторін.

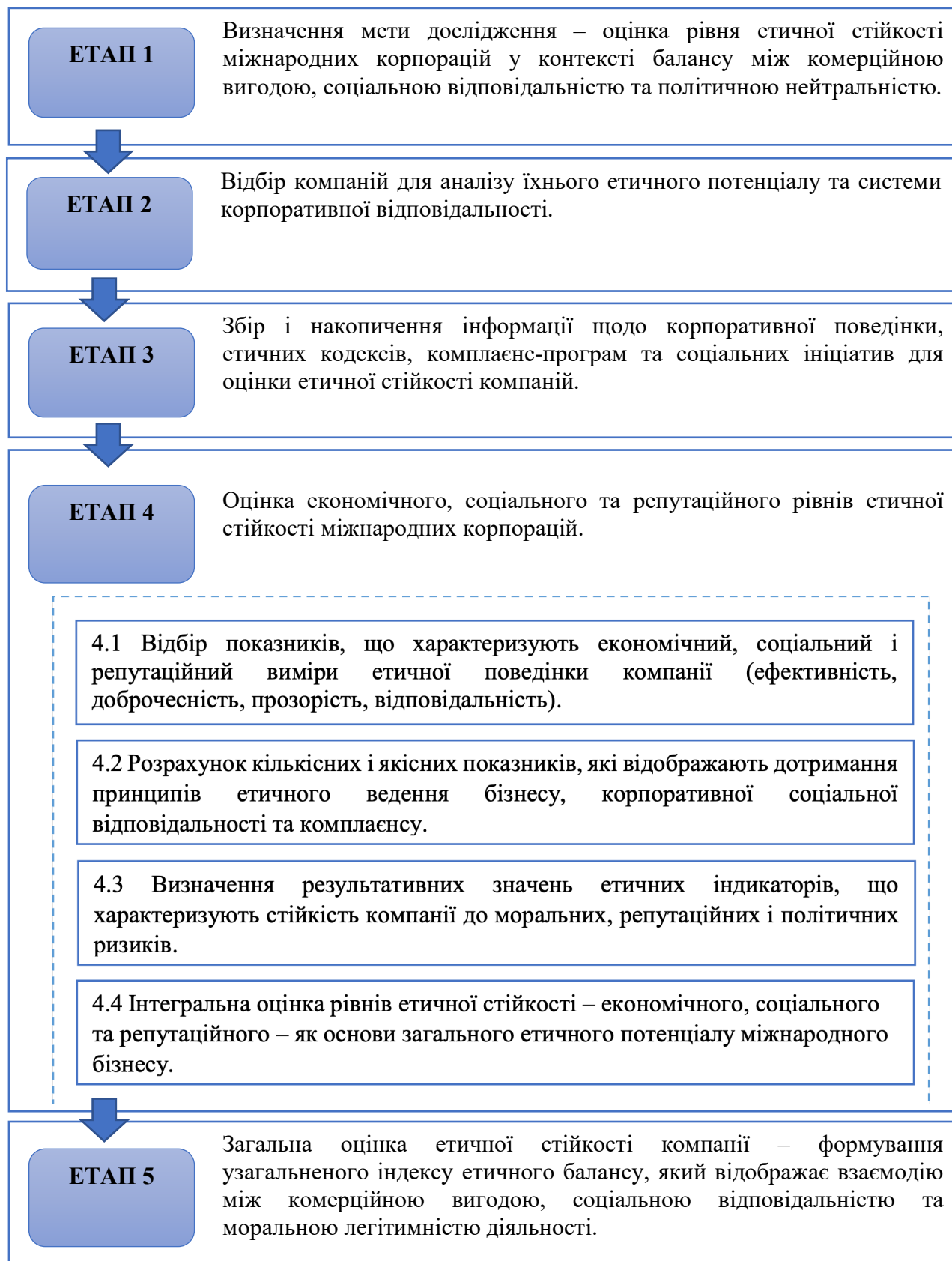


Рис. 1. Етапи оцінки етичної стійкості міжнародного бізнесу

Джерело: сформовано авторами

Другим етапом є формалізація етичних принципів у системі комплаєнсу – внутрішніх регламентів, стандартів і процедур, спрямованих на запобігання корупції, зловживанням владою чи конфліктам інтересів (рис. 1). Комплаєнс має корпоративно функціонувати не як бюрократичний інструмент, а як етико-управлінська екосистема, яка поєднала нормативну дисципліну із ціннісним самоконтролем. Сьогодення вимагає запровадження переходу від «мінімального» комплаєнсу, зорієнтованого лише на відповідність вимогам законодавства, до інтегрованого комплаєнсу, який буде враховувати моральні стандарти, принципи справедливості й соціальної довіри.

Третій етап – це створення системи постійного моніторингу етичних показників і відкритої звітності за принципом «transparency accountability». Вона може охоплювати індекси репутаційних ризиків, рівень довіри споживачів, кількість етичних інцидентів, результати аудиту соціального впливу тощо.

Останній, але топ-компонент управлінського підходу – це формування внутрішньої етичної культури, у якій моральна відповідальність стає частиною професійної компетентності кожного співробітника. Культура етичної поведінки не може бути нав'язана адміністративно, вона потребує постійного навчання, рефлексії й залучення.

**Таблиця 2. Інструменти вирішення і подолання етичних дилем в міжнародному бізнесі**

<i>Інструмент</i>	<i>Опис</i>	<i>Приклад дилеми</i>	<i>Застосування в бізнесі</i>	<i>Переваги</i>
<i>Етичний аудит</i>	Систематична перевірка бізнес-процесів на відповідність моральним стандартам	Інвестиції в країни з порушеннями прав людини	Проводити щорічний аудит постачальників і операцій	Підвищення прозорості та зменшення ризиків репутації
<i>Тренінги з морального лідерства</i>	Навчальні програми для розвитку етичної свідомості персоналу	Маніпулятивна маркетингова кампанія	Інтегрувати в корпоративну освіту з симуляціями дилем	Формування культури відповідальності серед співробітників
<i>Модель «трикутника етичного балансу»</i>	Баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та політичною нейтральністю	Участь у лобізмі під час геополітичних конфліктів	Використовувати для стратегічного планування рішень	Забезпечення стійкості бізнесу в нестабільних умовах
<i>Система комплаєнсу з етичними альянсами</i>	Внутрішні регламенти з міжнародним обміном практиками	Корупція в постачальних ланцюгах	Створювати альянси з іншими компаніями для спільних стандартів	Зменшення корупційних ризиків та посилення довіри
<i>Цифровий моніторинг етичних показників</i>	Використання інструментів для реального часу відстеження	Експлуатація ресурсів у зонах конфліктів	Інтегрувати AI для аналізу даних і звітності	Швидке виявлення проблем та підвищення accountability

*Джерело: сформовано авторами*

Пропонується впровадження етико-освітніх програм, тренінгів із морального лідерства, створення внутрішніх дискусійних платформ, де працівники міжнародних компаній матимуть змогу обговорювати етичні дилеми, що виникають у їхній щоденній роботі (табл. 2).

Базовим гарантом концепції етичної стійкості має стати концептуальна модель «трикутник етичного балансу», яка враховує взаємодію трьох засадничих компонентів: економічної ефективності, соціальної відповідальності та політичної нейтральності. Її сутність полягає в тому, що стійкий бізнес для міжнародних компаній буде існувати лише в точці рівноваги цих трьох координат, де прибутковість не суперечить соціальній користі, а жоден із векторів не домінує над іншими компонентами.

Економічна ефективність зачепить матеріальну основу діяльності та можливість інвестувати в інновації, розвиток і соціальні програми. Проте ефективність без етичних обмежень перетворюється на короткозору гонитву за вигодою, що підриває довгострокову стійкість і саме тому вона матиме характер «етично скоригованої» – тобто орієнтованої на створення доданої цінності для суспільства, а не лише для акціонерів.

Далі вже соціальна відповідальність отримає роль гуманістичного корелятора економічної ефективності, адже саме вона забезпечує моральне право компанії на існування. Вона охопить питання справедливої оплати праці, рівність можливостей, охорону довкілля, партнерство з місцевими громадами та чесність у комунікаціях. І на завершення політична нейтральність, яка зможе виконувати стабілізуючу функцію у трикутнику, запобігати залученню компаній у геополітичні конфлікти, лобізм чи участь у схемах, що підривають демократичні принципи (рис. 2).



Рис. 2. Модель розвитку етичної стійкості міжнародного бізнесу

Джерело: сформовано авторами

Точка рівноваги трикутника не є фіксованою, вона постійно зміщується під впливом глобальних криз, ринкових трансформацій і технологічних змін. Проте саме динамічність цієї моделі дозволяє бізнесу адаптуватися без втрати морального орієнтиру. У практичній площині реалізація «трикутника етичного балансу» може бути втілена через систему індикаторів етичної стійкості, що зможуть оцінювати, наскільки міжнародна компанія збалансовано здатна розподіляти ресурси між економічними, соціальними та репутаційними цілями.

Отже, концепція етичної стійкості має стати новою парадигмою глобального менеджменту, яка трансформує корпоративну логіку «виживання» у логіку «етичного процвітання».

**Висновки.** Міжнародна бізнес-етика є не лише нормативною системою моральних принципів, а й стратегічним інструментарієм забезпечення довгострокової конкурентоспроможності міжнародних компаній у глобальному середовищі. Її практична імплементація вимагає інтеграції етичних критеріїв у процеси корпоративного управління, стратегічного планування, фінансової звітності та кадрового менеджменту. Досягнення рівноваги між економічною результативністю і моральною легітимністю уможливорює підтримання стійких партнерських відносин, редукцію репутаційних ризиків та формування довіри з боку інвесторів, споживачів і суспільства в цілому.

Комплаєнс і корпоративна соціальна відповідальність функціонують як комплементарні механізми етичного регулювання міжнародної бізнес-діяльності. Комплаєнс забезпечує формальне дотримання правових і моральних норм, натомість корпоративна соціальна відповідальність орієнтує підприємницькі структури на добровільне виконання соціально значущих функцій. Їхня інтеграція формує систему етичної стійкості, що підвищує адаптивність організацій до кризових явищ, санкційних обмежень і геополітичної турбулентності, створюючи передумови для сталого розвитку й збереження міжнародної репутації.

Запропонований управлінський підхід та концептуальна модель «трикутника етичного балансу», з одного боку, відображають взаємозалежність між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та політичною нейтральністю, як базовими компонентами етичної стійкості бізнесу, а з іншого, їх імплементація включає ідентифікацію етичних ризиків, формування політик комплаєнсу, систематичний моніторинг, звітність і розвиток етичної культури персоналу, що надають синергетичний ефект в діяльності міжнародних компаній.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Зарічна О. В., Зеліч В. В. Етика бізнесу в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Спецвипуск № 44. С. 36-40. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-44-6>
2. Кравченко О. О., Антоненко А. С. Корпоративна етика як основа соціально відповідального бізнесу. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 60–63. <https://doi.org/10.30838/EP.200.60-63>
3. Лиска П.О. Корпоративна соціальна відповідальність: світовий та український досвід; шляхи глобальної імплементації. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 331–338. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-45>
4. Македон В. В. Міжнародні стратегічні альянси компаній: монографія. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2010. 304 с.
5. Огінок С. В., Когут М. В., Когут А. В. Етика та корпоративна соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 171-176. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-24>
6. Стрій Л., Власова Н. Етика та соціальна відповідальність в міжнародному маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-11>
7. Швиданенко Г., Швиданенко О. Корпоративна етика у контексті глобальних викликів та забезпечення



економічного зростання бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-124>

8. Bhargav S. K. Ethical Issues in International Business: A Comparative Study of Different Companies. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*. 2023. Vol. 11. Issue 8. P. 265-279. URL: <https://www.ijcrt.org/papers/IJCRT2308456.pdf>

9. Holtbrügge D. Ethical Issues in International Business Research. *Management International Review*. 2025. <https://doi.org/10.1007/s11575-025-00598-0>

10. Makedon V., Korneyev M. Improving methodology of estimating value of financial sector entities dealing in mergers and acquisitions. *Investment Management and Financial Innovations*. 2014. № 11(1). pp. 44-55. URL: [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/5607/imfi\\_en\\_2014\\_01\\_Makedon.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/5607/imfi_en_2014_01_Makedon.pdf)

11. Meijer K., Smit M. Global Survey on Business Ethics 2022-2024 – The Netherlands. In: Robinson B., Enderle G. (Eds.). *Global Survey of Business Ethics 2022-2024: Teaching, Research and Training* (Europe ed., Vol. 3, pp. 343-370). Globethics Publications; International Society of Business, Economics, and Ethics (ISBEE). 2024. <https://doi.org/10.58863/20.500.12424/4316506>

12. Miller S. R., Moore F., Eden L. Ethics and international business research: Considerations and best practices. *International Business Review*. 2024. Vol. 33. № 1. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102207>

13. O'Higgins E. Reports from Europe: Global Survey of Business Ethics 2022–2024. *Business and Professional Ethics Journal*. 2025. <https://doi.org/10.5840/bpej20241227163>

14. Singh K. How Globalization Has Redefined Business Ethics: A Cross-Cultural and Strategic Perspective. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*. 2025. Vol. 7, Issue 4. P. 1-11. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i04.48377>

15. Taibi A., Sekher A., Saida A. The impact of business ethics on enhancing knowledge management processes in Algerian enterprises – Algeria Telecom Corporation as a model. *International Journal of Professional Business Review*. 2024. Vol. 9. № 11. P. 1-25. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i11.5109>

## REFERENCES

1. Zarichna, O. V., Zelic, V. V. (2022), Business ethics in the conditions of European integration. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, Special Issue No. 44, 36–40. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-44-6>

2. Kravchenko, O. O., Antonenko, A. S. (2025), Corporate ethics as the basis of socially responsible business. *Economic Space*, (200), 60–63. <https://doi.org/10.30838/EP.200.60-63>

3. Lyska, P. O. (2024), Corporate social responsibility: global and Ukrainian experience; ways of global implementation. *Sustainable Economic Development*, 1(48), 331–338. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-45>

4. Makedon, V. V. (2010), International strategic alliances of companies: monograph. Dnipropetrovsk: DUEP. 304 p.

5. Ohinok, S. V., Kogut, M. V., Kogut, A. V. (2024), Ethics and corporate social responsibility in international business. *Kyiv Economic Scientific Journal*, (4), 171–176. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-24> Strii, L., Vlasova, H. (2025), Ethics and social responsibility in international marketing. *Economy and Society*, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-11>

16. Shvydanenko, H., Shvydanenko, O. (2024), Corporate ethics in the context of global challenges and ensuring business economic growth. *Economy and Society*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-124> Bhargav, S. K. (2023), Ethical Issues in International Business: A Comparative Study of Different Companies. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 11(8), 265–279. URL: <https://www.ijcrt.org/papers/IJCRT2308456.pdf>

6. Holtbrügge, D. (2025), Ethical Issues in International Business Research. *Management International Review*. <https://doi.org/10.1007/s11575-025-00598-0>

7. Dierksmeier, C. (2024), After Business Ethics. *Journal of Human Values*, 30(1), 52–58. <https://doi.org/10.1177/09716858231201185>

8. Meijer, K., Smit, M. (2024), Global Survey on Business Ethics 2022–2024 – The Netherlands. In: Robinson, B., Enderle, G. (Eds.), *Global Survey of Business Ethics 2022–2024: Teaching, Research and Training* (Europe ed., Vol. 3, pp. 343–370). Globethics Publications; International Society of Business, Economics, and Ethics (ISBEE). <https://doi.org/10.58863/20.500.12424/4316506>

9. Miller, S. R., Moore, F., Eden, L. (2024), Ethics and international business research: Considerations and best practices. *International Business Review*, 33(1), Article 102207. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102207>

10. O'Higgins, E. (2025), Reports from Europe: Global Survey of Business Ethics 2022–2024. *Business and Professional Ethics Journal*. Online First, published January 9. <https://doi.org/10.5840/bpej20241227163>

11. Singh, K. (2025). How Globalization Has Redefined Business Ethics: A Cross-Cultural and Strategic Perspective. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 7(4), 1–11. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i04.48377>

12. Taibi, A., Sekher, A., Saida, A. (2024), The impact of business ethics on enhancing knowledge management processes in Algerian enterprises — Algeria Telecom Corporation as a model. *International Journal of Professional Business Review*, 9(11), 1–25. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i11.5109>

***Kuzmenko Oksana, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor  
(Associate Professor of the Department of Theoretical and Applied Economics, National Transport University)***

***Viktoriiia Shkliar, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor  
(Head of the Department of Theoretical and Applied Economics, National Transport University)***

***Ivanna Strilok, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor  
(Associate Professor of the Department of Theoretical and Applied Economics, National Transport University)***

## THE TRANSFORMATION OF INTERNATIONAL BUSINESS ETHICS IN A CLIMATE OF GEOPOLITICAL TURBULENCE

*This article examines international business ethics in the context of geopolitical turbulence. It explores the essence of international business ethics and identifies its role in shaping sustainable management models that combine economic viability with the principles of honesty, integrity and social responsibility. It is argued that international business ethics is a multifaceted phenomenon that synthesises economic interests, legal norms and moral principles to support the sustainable development of the global market.*

*A comparative analysis of case studies involving Unilever, Nike, Shell and Siemens has been conducted, confirming that ethical crises can be transformed into strategic advantages through proactive mechanisms for regulatory compliance and corporate social responsibility.*

*The key components of a management approach aimed at maintaining a balance have been identified; this includes the identification of ethical risks, the implementation of integrated compliance, systematic monitoring, and the development of an ethical culture among staff. This approach enables ethics to be transformed into a risk management tool. Stages have been established through which the ethical resilience of international business is assessed and integrated compliance is implemented within an international company. Compliance and corporate social responsibility function as complementary components of ethical regulation of international business activities. Their integration forms a system of ethical resilience, which enhances organisations' adaptability to crises, sanctions and geopolitical turbulence, creating the conditions for sustainable development and the preservation of international reputation. A model of the «ethical balance triangle» is proposed, which ensures a balance between economic efficiency, social responsibility and political neutrality, whilst adapting to global crises. The implementation of the proposed ethical toolkit enhances reputational capital and organisational resilience in a geopolitically unstable environment, whilst their integration into corporate governance systems promotes the prevention of moral hazards and strengthens competitiveness.*

**Keywords:** *international business ethics, multinational companies, compliance, corporate social responsibility, geopolitical instability, ethical business sustainability.*

Стаття надійшла до видання 19.02.2026

Стаття прийнята до друку після рецензування 10.03.2026

Стаття опублікована 20.04.2026