МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

І. Г. Шавкун
Я. С. Дибчинська

ЕТИКА БІЗНЕСУ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійних програм
«Менеджмент міжнародного бізнесу»,
«Менеджмент організацій і адміністрування»

Запоріжжя
2025

УДК: 334. 722 : 17.0 (075.8)
Ш 143

Дибчинська Я. С., Шавкун І. Г. Етика бізнесу : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент міжнародного бізнесу» і «Менеджмент організацій і адміністрування» Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 156 с.

Навчальний посібник містить теоретичні положення та практичні завдання з навчальної дисципліни «Етика бізнесу». Розглядається сутність, цілі, атрибути та функції етики бізнесу, її структура, основні проблеми та принципи.

Основна та додаткова література, посилання на корисні сайти з відповідної проблематики, а також глосарій основних понять призначені для використання під час виконання як аудиторної, так і самостійної роботи впродовж вивчення курсу «Етика бізнесу».

Рекомендується для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент організацій і адміністрування», «Менеджмент міжнародного бізнесу».

Рецензент	*Ю. І. Полусмяк,* кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій і логістики
Відповідальний за випуск	*Я. С. Дибчинська*, канд. філол. наук, доцент, завідувач кафедри ділової комунікації

ЗМІСТ

Вступ…… 5
Тема 1. Професійна та універсальна етика…… 6
1. 1. Природа і сутність етики…….... 6
1. 2. Професійна етика……... 10
1. 3. Абсолютні правила і універсальність…….. 12
Висновки…… 16
Питання для самоконтролю……..... 16
Практичні завдання…… 17
Тема 2. Етика бізнесу: сутність і структура…… 18
2. 1. Специфіка предмету «Етика бізнесу»……..... 18
2. 2. Етапи становлення етики бізнесу…….....…. 23
2. 3. Види етики бізнесу…….…..... 25
2. 4. Наукові концепції етики бізнесу…….…….. 26
Висновки…… 35
Питання для самоконтролю……..... 35
Практичні завдання…… 36
Тема 3. Проблеми етики бізнесу…… 37
3. 1. Соціальне підґрунтя сучасної етики бізнесу…… 37
3. 2. Проблеми макроетики бізнесу……..... 38
3. 3. Проблеми мікроетики бізнесу……..... 44
Висновки…… 47
Питання для самоконтролю……..... 48
Практичні завдання…… 48
Тема 4. Принципи етики бізнесу……..... 51
4. 1. Універсальні принципи етики бізнесу……..... 51
4. 2. Принципи етики бізнесу на макрорівні ……..... 55
4. 3. Принципи етики бізнесу на мікрорівні …… 62
4. 4. Документація етики бізнесу..……..... 68
Висновки…… 69
Питання для самоконтролю……..... 70
Практичні завдання…… 70
Тема 5. Соціокультурна специфіка етики бізнесу……..... 74
5. 1. Протестантська трудова етика …… 74
5. 2. Етика бізнесу США ……..... 76
5. 3. Західноєвропейська етика бізнесу…… 77
5. 4. Ділова етика арабських країн ……..… 80
5. 5. Японська етика бізнесу……..... 82
5. 6. Ділова етика Китаю…… 83
5. 7. Особливості ділової культури в Україні…….. 85
Висновки…… 86
Питання для самоконтролю……..... 87
Практичні завдання…… 87
Тема 6. Етика менеджменту…… 90

6. 1. Методологічні основи етики менеджменту……. 90
6. 2. Етика менеджменту: поняття та сутність……. 93
6. 3. Етика ухвалення менеджерських рішень……. 95
6. 4. Правила етики в діяльності менеджера…… 98
Висновки…… 100
Питання для самоконтролю……..... 101
Практичні завдання…… 101
Тема 7. Корпоративна та адміністративна етика……..….... 103
7. 1. Корпоративна етика……..... 103
7 .2. Корпоративна культура ……...…….. 107
7. 3. Адміністративна етика……... 109
7. 4. Індивідуальні стилі керівництва…….. 114
Висновки…… 117
Питання для самоконтролю……..... 118
Практичні завдання…… 118
Тема 8. Етичні проблеми соціальної відповідальності бізнесу (СВБ)…… 120
8. 1. Становлення концепції соціальної відповідальності бізнесу……..…….. 120
8. 2. Сутність соціальної відповідальності бізнесу…….. 123
8. 3. Методика аналізу соціальної відповідальності бізнесу ……. 128
Висновки…… 132
Питання для самоконтролю……..... 133
Практичні завдання…… 134
Додаток А Відповідність індивідуальних особливостей людини професії менеджера…… 135
Додаток Б Який Ви співрозмовник……..... 137
Тести…… 138
Глосарій……..... 141
Рекомендована література (основна, додаткова, інформаційні ресурси)…….. 153
Використана література……..... 154

ВСТУП

Метою викладання навчальної дисципліни «Етика бізнесу» є формування у студентів розуміння та сприйняття етичних норм професійної діяльності та формування основних навичок їх використання.

Основними завданнями вивчення курсу «Етика бізнесу» є набуття професійних знань і компетентностей, необхідних для розбудови корпоративної етики; сприяння розвитку комунікативних навичок при взаємодії з різними учасниками ринку; аналізу проблем та прийняття рішень з урахуванням етичних стандартів; творчого підходу щодо застосування отриманих знань, умінь та навичок у практичній діяльності.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути таких *компетентностей*:

здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу;

цінування та повага різноманітності та мультикультурності;

здатність діяти соціально відповідально і свідомо;

здатність діяти на основі етичних міркувань.

Вивчення дисципліни «Етика бізнесу» передбачає набуття *програмних результатів навчання*:

знати свої права і обов’язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні;

демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень;

демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи;

демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

Дисципліна належить до циклу загальної підготовки і знаходиться в логічному і змістовно-методичному взаємозв'язку з іншими частинами освітньо-професійних програм.



ТЕМА 1

ПРОФЕСІЙНА ТА УНІВЕРСАЛЬНА ЕТИКА

Мета вивчення теми**:** з’ясувати природу і сутність етики, цілі, властивості та функції професійної етики, розглянути основні принципи універсальної, професійної і персональної етики.

План

1. 1. Природа і сутність етики.
1. 2. Професійна етика.
1. 3. Абсолютні правила і універсальність.

Висновки.

Питання для самоконтролю.

Практичні завдання.

Перелік ключових термінів і понять: етика, мораль, професійна етика, універсальна етика, персональна етика.

1. 1. Природа і сутність етики

Філософський енциклопедичний словник визначає поняття «*етика*» (з грецької ethika, від ethos – звичай, етичний характер) як вчення про моральність, мораль. У Новій філософській енциклопедії знаходимо, що «Етика – це практична філософія, наука про мораль (моральність)». Ф. Бекон вважає, що «Етика – частина філософії людини, що вивчає людську волю».

Етика (грец. ethika, від ethos – звичай, етичний характер) – частина гуманітарного знання, об'єктом якого є людина. Етика досліджує людське життя через систему стосунків, ключовою складовою яких є спілкування, що виступає як необхідність, потреба і спосіб існування людини. Звідси і мета етики – створення оптимальної моделі гуманних і справедливих відносин, що забезпечують високу якість спілкування.

Етика намагається дати відповідь на цілу низку питань. Звідки беруться моральні правила і закони, на який фундамент вони спираються? Що примушує суспільство слідувати цим законам? Чи можна людину захистити від варварства, звірства, насильства? І найголовніше: чи можливо створити таку світову спільноту, в якій не буде більше ані війни, ані насильства, ані придушення людської свободи? Загальновідомо, що першими законами, об'єднуючими товариство людей, були закони моралі.

Сучасна соціальна філософія розглядає мораль (від лат. *mos mores* – звичаї, устої, звідси *moralis* – правильний, повчальний) як один з найважливіших громадських інститутів і основних способів нормативної регуляції діяльності і поведінки людей. Водночас мораль є особливою формою суспільної свідомості і видом громадських стосунків (моральні стосунки), а також виступає як предмет спеціального вивчення етики.

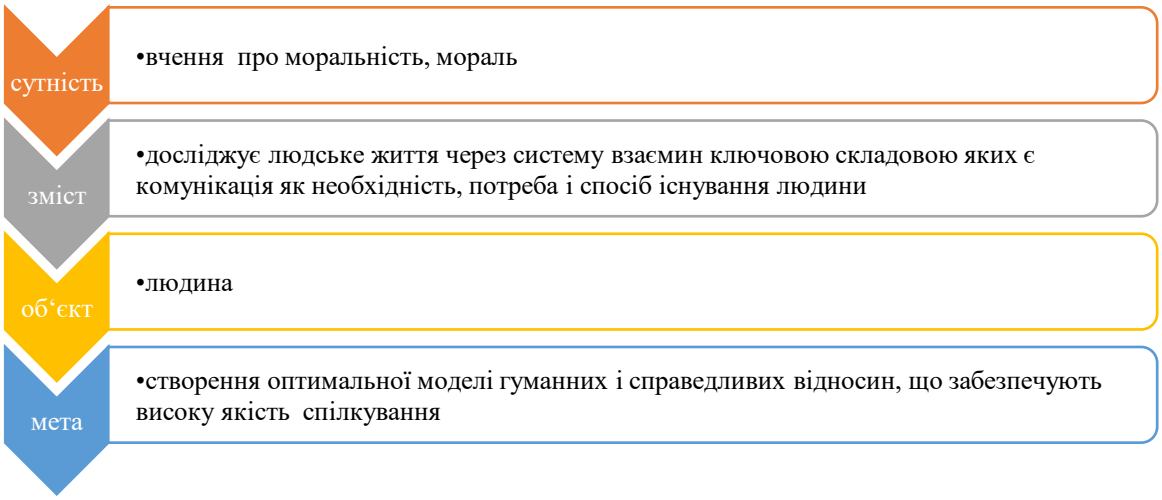


Рис. 1. 1. – Етика як гуманітарне знання

У будь-якому суспільстві дії величезної безлічі людей мають бути узгоджені в сукупну масову діяльність і при усій своїй різноманітності підкорятися певним загальносоціальним законам. Функцію такого узгодження і виконує мораль разом з іншими типами нормативної регуляції (право, звичаї, традиції, організаційні статути, адміністративні положення тощо), тісно і нерозривно переплітається з ними і в той же час істотно відрізняється від них.

Мораль виділилася із спочатку не розчленованої нормативної регуляції в особливу сферу стосунків у пізньородовому суспільстві і пройшла тривалу історію формування і розвитку в передкласовому і класовому суспільстві.

Як філософська наука етика розглядає лише одну форму суспільної свідомості – мораль, досліджує походження і розвиток моральності, принципи і норми поведінки людей. Цілі і завдання етики визначаються розумінням моралі. Саме мораль є концептуальною основою численних етичних теорій минулого і сьогодення. Отже, щоб знатися на тому, що ж таке етика, необхідно дати визначення моралі.

Згідно одному з найбільш поширених сучасних підходів, мораль трактується як сукупність, правил і норм поведінки людей для регулювання їхніх відносин одне до одного, до різних соціальних груп, до суспільства в цілому. Мораль – це один із сутнісних аспектів взаємодії особистості і суспільства.

Мораль здійснює регулятивну дію на поведінку і діяльність людей в усіх без виключення сферах їхнього громадського життя – в професійній діяльності і побуті, в політиці і науці, в сімейних, особистих, внутрішньогрупових і міжгрупових, міжнародних відносинах.

На відміну від особливих вимог, що висуваються до людини в кожній з цих областей, пов'язаних із специфікою їхньої діяльності, принципи моралі мають соціально загальне значення і поширюються на усіх людей, фіксуючи те загальне і основне, що складає культуру міжособових взаємин і відбивається в багатовіковому досвіді розвитку людства.

Відтак, термін "мораль" використовують для позначення усієї сукупності принципів або правил моральної поведінки. Це означає, що цей термін за своїм обсягом значно ширший за правила професійної поведінки, закріплені в

особливих кодексах, що ухвалюються корпораціями і професійними асоціаціями.

Мораль – це соціальний інститут, що складається з системи стандартів, які визнані і розділяються членами культурної спільноти. У такому розумінні мораль втілюється в моделях оціночних суджень про добро і зло. У свою чергу, ці моделі разом з іншими видами традицій, правилами і устоями передаються в культурних і інституціональних рамках від покоління до покоління.

Мораль, таким чином, має об'єктивний статус як сукупність правил поведінки індивіда. Аналогічно політичному устрою суспільства і рідній мові мораль існує до її прийняття або неприйняття окремою особою. Людина не створює власних правил, а мораль не може бути в чистому вигляді особистим кодексом поведінки.

При усьому величезному значенні поняття "мораль" воно не може бути використане для опису різних видів моральної рефлексії, що розглядаються в рамках теорії етики бізнесу. Цю роль успішно виконують такі поняття, як "моральна філософія", "теорія етики" або "етика".

Саме вони розкривають природу і обґрунтованість дій, що визнаються правильними, саме за ними стоїть спроба прояснити суть, внести ясність і точність аргументів до характеристики величезного числа явищ, що утворюють поле моралі.

Одні йдуть по життю з таким розумінням моралі, що зумовлено їхьою культурою; інших не влаштовує просте підпорядкування суспільній моралі, і вони намагаються знайти відповіді на багато складних питань. Чи є злом те, що заборонено суспільством? Чи є прийняті в суспільстві цінності істинними? У чому сенс моралі? Чи утворюють моральні приписи соціуму єдине несуперечливе ціле? Якщо між нашими переконаннями і поведінкою виникає конфлікт, то яким чином він має бути вирішений? Що повинні робити люди у разі виникнення моральної проблеми, щодо якої суспільство ще не виробило правил поведінки?

Науковці, що займаються моральними проблемами, намагаються систематизувати моральні переконання і їхні соціальні прояви так, щоб ця система включала аргументований набір правил і концепцій. Іноді таке завдання вимагає зміни традиційних моральних норм за рахунок перегляду системи моральних аргументів і модифікації існуючих уявлень.

Мораль – це те, що повинна робити людина, щоб відповідати суспільним нормам поведінки, тоді як етика займається вивченням філософських аргументів "за" або "проти" норм моралі, існуючих у соціальному середовищі, що передбачає обґрунтування системи норм, тієї або іншої моральної позиції за допомогою ретельно сформульованих принципів, що пройшли глибокий аналіз, зокрема: повага до недоторканості, права людини, правдивість, справедливий розподіл, добродійність тощо.

Більшість моральних принципів, як правило, вже знайшло своє втілення в суспільній моралі, але іноді в розпливчатій і неконкретній формі. Прикладом цього служить принцип справедливості. У спеціальних виданнях з проблем бізнесу і ділового життя в цілому часто зустрічаються статті, присвячені аналізу

справедливості існуючої системи оподаткування фізичних і юридичних осіб і грошової винагороди, що виплачується керівникам корпорацій. Проте глибокий аналіз справедливості і законності порядку, що склався, практично ніде не зустрічається.

Вирішення подібних питань відбувається на інтуїтивному рівні, де правильність моральної позиції приймається без раціональних аргументів. Проте саме нездатність привести на захист моральних принципів що-небудь, окрім інтуїтивних переконань, успадкованих від батьків, пояснює, чому люди не можуть захистити свою точку зору з того або іншого питання моралі, коли виникає така необхідність. Водночас у суспільстві, де існує безліч підходів до розуміння того, що є моральним, можна з упевненістю сказати, що така необхідність невідворотно настає.

Етика (філософія етики, моральна філософія) є науковою дисципліною, що вивчає соціальну мораль. Знайомство з нормами моралі є невід'ємною частиною процесу соціалізації людини з самого раннього віку.

На першому етапі цього процесу дитині належить навчитися відрізняти правила моралі від правил розсудливості, здорового глузду. Завдання може бути дуже нелегким, оскільки правила засвоюються дітьми одночасно, а учителі не розмежовують поняття моралі і розсудливості. Наприклад, у ранньому віці кожна людина постійно вислуховує повчання про те, що можна і чого не можна робити. Велика частина цих "роби" і "не роби" продиктована міркуваннями власного інтересу і є, відтак, вимогою здорового глузду.

Водночас люди засвоюють обов'язкові правила поведінки морального характеру. Батьки, учителі, наставники говорять, що певні речі не можна робити, оскільки вони є неправильними, а інші робити треба обов'язково, бо вони правильні. Ці моральні правила спрямовані на регулювання поведінки, що зачіпає інтереси інших людей. У міру того як люди дорослішають, вони вчаться брати до уваги інтереси інших людей і у такий спосіб відповідати соціальним стандартам.

Топ-менеджмент компанії, постійно демонструючи здатність підтримувати прибутковість і розвиток на високому рівні і ставлячи їх на перше місце серед своїх завдань, повинний мати достатню широту поглядів і задля власної вигоди дотримувати усі розумні вимоги суспільства і груп, чиї інтереси зачіпаються діями компанії.

Прибуток і розвиток йдуть разом із справедливим ставленням до співробітників, безпосередніх замовників, споживачів і суспільства. У даному випадку мораль і розсудливість переплітаються, можливо, завдяки тому, що звернення до здорового глузду переконує одних, а звернення до моралі – інших учасників ділових відносин.

Звичайно подібне змішення моралі і здорового глузду не має великого значення. Людям ділових кіл байдуже, чи визначаються звичаї діяльності міркуваннями здорового глузду або вимогами моралі. Для філософів же розмежування цих двох різних мотивів є надзвичайно важливим, оскільки розумна поведінка може бути одночасно неприпустимою з моральної точки зору.

Історія знає приклади, коли поведінка, що вважалася протягом довгого часу в діловому середовищі прийнятною або принаймні терпимою, пізніше була засуджена як аморальна. Наприклад, викид шкідливих відходів у повітря і воду, зміна місцерозташування заводів винятково задля збільшення прибутку і значні зміни в політиці органів управління на догоду впливовим магнатам.

Завдяки тому що бізнес існує в соціальному середовищі, бізнесмени повинні оцінювати міру моральності своїх дій з точки зору не здорового глузду, а моралі. На користь самого бізнесу вчиняти морально, оскільки тим самим здоровий глузд розглядається як мотив і обґрунтування етичної поведінки.

1. 2. Професійна етика

Професійна діяльність призводить до багатьох етичних за своїм характером питань, які не розглядаються і не можуть бути вирішені засобами універсальної етики. Професійна етика вивчає професійну мораль як конкретизацію загальних моральних принципів і норм щодо особливостей того або іншого виду професійної діяльності.

Професійна мораль виникає із суспільним розподілом праці, що започаткував професійне відособлення соціальних груп. З утворенням професійних груп виникає соціальна потреба в регулюванні стосунків людей усередині цих груп.

Первинно це був невеликий круг професій, які в процесі подальшої спеціалізації праці все більше диференціювалися, внаслідок чого виникали нові професії. Ознаки професійного розподілу праці особливо виразно проявлялися в епоху феодалізму з її численними професійними статутами, кодексами (цехів, гільдій, ченців, суддів, лицарів).

Спочатку ці кодекси втілювали прагнення представників панівного класу закріпити за собою привілей займатися розумовою працею. Пізніше вони стали з'являтися і серед людей так званих вільних, творчих професій (художників, акторів, письменників тощо). В період середньовіччя виросла ціла піраміда строго регламентованих моральних відносин, корпоративних розмежувань з відсталими моральними правилами, казуїстикою.

Залежно від конкретних історичних умов на перший план висувається та або інша сторона професійної діяльності. Ставлення до неї суспільства визначає її цінність.

Чим же обумовлена моральна оцінка професії? По-перше, тим, що ця професія дає об'єктивно для громадського розвитку. По-друге, тим, що ця професія дає людині суб'єктивно, у сенсі моральної на неї дії. Будь-яка професія, оскільки вона існує, виконує певну соціальну функцію. Представники цієї професії мають своє суспільне призначення, свої функції, свої цілі. Та або інша професія визначає вибір специфічного середовища спілкування, яке накладає свій відбиток на людей незалежно від їхнього бажання.

Усередині кожної професійної групи складаються певні специфічні зв'язки і стосунки людей. Залежно від об'єкту праці, знарядь праці, використовуваних прийомів і вирішуваних завдань виникає неповторна своєрідність ситуацій,

труднощів і навіть небезпек, які вимагають від людини певного типу дій, методів, психологічних реакцій.

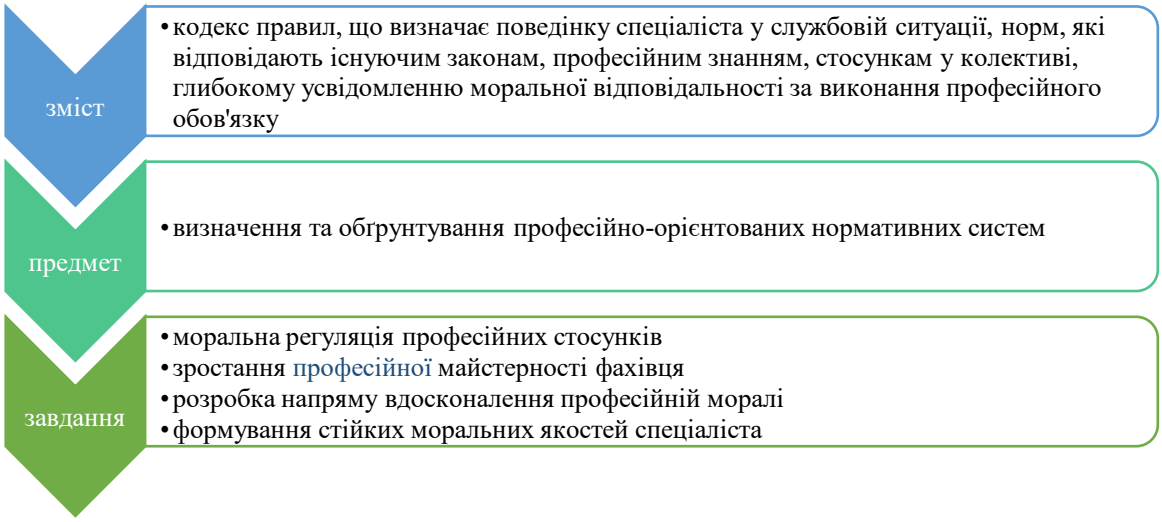


Рис. 1. 2. – Сутність професійної етики

У кожній професії народжуються свої моральні "спокуси", моральна "доблесть" і "втрати", виникають певні протиріччя, виробляються своєрідні способи їхнього вирішення.

Людська діяльність настільки різноманітна, що універсальні моральні норми виявляються часто недостатніми для регулювання людської поведінки в конкретних, специфічних областях діяльності. Існує, наприклад, універсальна етична заповідь "не убий". Але чи не є в такому разі служба в армії, захист Вітчизни із зброєю в руках аморальними? Звичайно, ні. У той же час це не означає, що будь-які вчинки, здійснені на війні, не можуть бути засуджені.

Як же поводитися офіцерові і солдатові, щоб їхні дії могли бути визнані правильними з етичної точки зору? Для аргументованої відповіді на подібні питання і існує поняття "військова етика", в якій універсальні етичні норми узгоджуються із специфікою цього роду діяльності, враховуються певні додаткові моральні вимоги, характерні саме для такої діяльності.

Професійна (функціонально-диференційована, ролева) етика відноситься до набору норм, що передбачають або конкретно визначений кодекс поведінки, яким керуються при ухваленні рішення в своїх різних професійних ролях.

Такого роду ролева етика часто забезпечує корисний вплив на вирішення етично спірних питань, що виникають у процесі професійної діяльності (наприклад, чи потрібно лікареві говорити пацієнтові, що той безнадійно хворий?). Більшість етичних дилем, що асоціюються з різними видами професійної етики (медична етика, журналістська етика, етика бізнесу тощо), включають певний вид протиріччя між етикою, що функціонально-диференціюється і універсальною.

До професійної діяльності людина залучається з її суб'єктивним світом почуттів, переживань, прагнень, моральних оцінок, зі своїм способом мислення.

Серед різноманітних ситуацій у професійних стосунках починають виокремлюватися найбільш типові, які і характеризують відносну самостійність професії, її моральну атмосферу. А це, у свою чергу, обумовлює специфіку вчинків людей, своєрідність норм їхньої поведінки.

Відтак, як тільки професійні відносини набули якісну сталість, це призвело до формування особливих моральних установок, відповідних характеру праці, тобто до виникнення професійної моралі з її початковою клітинкою – нормою, що відбиває практичну доцільність певних форм взаємин як між членами професійної групи, так і між самою групою і суспільством.

Історичний розвиток професійної норми йшов від конкретного до абстрактного. Первинне її значення суто конкретне і зв'язується з певною реальною дією або предметом. Лише в результаті тривалого розвитку її смисловий зміст набуває загальний, власне моральний сенс.

Кожна епоха характеризується власним комплексом професійних норм, тобто професійною мораллю, що стає певною духовною реальністю і має відносну самостійність. Вона починає жити власним життям і перетворюється на об'єкт осмислення, вивчення, аналізу, засвоєння, стає силою, що зумовлює поведінку представника тієї або іншої професії.

Якби існував кодекс етичних принципів, який відносився б до усіх культур, філософських переконань, вірувань і професій, він міг би забезпечити таку універсально корисну систему, яка змусила б поводитися по совісті і керувала б нашими вчинками.

Оскільки професійна етика формується на засадах характерних обов'язків і завдань професії, на тих ситуаціях, у яких можуть виявитися люди в процесі виконання цих завдань, то першою і головною соціальною функцією професійної етики є сприяння успішному рішенню завдань професії. Крім того, професійна етика відіграє роль посередника, що поєднує інтереси суспільства і професійних груп населення.

Інтереси суспільства виступають у професійній етиці у формі вимоги, обов'язків виконання суспільних завдань, досягнення суспільних ідеалів. Професійна етика бере участь в узгодженні інтересів суспільства і особи в рамках цієї соціальної групи; у цьому також полягає одна з її соціальних функцій. Різні види професійної етики мають свої традиції, більш менш давні, що свідчить про спадкоємність основних етичних норм, вироблених представниками тієї або іншої професії упродовж десятиліть.

Професійна етика, отже, здійснює зв'язок і спадкоємність прогресивних моральних цінностей у моральних відносинах трудової сфери суспільства – це також одна з найважливіших соціальних функцій професійної етики.

1. 3. Абсолютні правила і універсальність

Загальний моральний кодекс не зводиться до узгодженої моделі. Мораль ніколи не може бути оформлена у вигляді прийнятого у всьому світі переліку абсолютних правил (навіть вбивство снайпером терориста може бути виправдане, якщо останній відмовляється вести переговори).

Але є інші приклади етично відповідальної поведінки, які наша совість може використовувати як орієнтири. Як наочний приклад, деякі біблейські учені пропонують переклад "Вам не слід…" замість "Вам не можна…" для Десяти заповідей. Як загальні принципи вони можуть застосовуватися в багатьох

напрямах. Наприклад, фактично в усіх культурах цінується надійність; але в той же час є різні точки зору на те, чи завжди слід говорити правду. Це ілюструється східними (порівняно із західними) цінностями, яким віддається перевага.

У принципі обидві культури збігаються в тому, що обман неетичний, а прямодушність моральна. Проте нерозуміння може виникнути тоді, коли вищезгаданий принцип втілюється в життя іншими шляхами, що відбивають інші цінності і достоїнства.

Нарешті, багато хто з нас керується цими принципами у встановлених рамках. Так, вбивство незаконно, якщо ми не говоримо про війну, а хабарництво є стандартною практикою в багатьох частинах світу, тощо.

Подібні відмінності в розумінні суті моральності зумовлюють висновок про те, що немає стандартних універсальних етичних принципів і що моральна відповідальність співвідноситься з культурним феноменом. Це небезпечно, оскільки звільняє нас від будь-якої відповідальності, виключаючи межі наших власних інтересів відповідно до наших релігій або місцевих статус-кво.

Універсальна етика відноситься до норм поведінки, які є обов'язковими для усіх людей незалежно від їхньої професійної приналежності або соціальних функцій. Взагалі кажучи, не існує неминучого конфлікту між етикою ролевої і поняттям зобов'язань універсальної етики. Проте коли виникає такий конфлікт, створюється серйозна етична проблема для людини, що ухвалює рішення.

Так, журналісти зобов'язані висвітлювати деталі того, що сталося, настільки об'єктивно, наскільки це можливо. Натомість іноді сама присутність журналістів впливає на характер подій. Наприклад, деякі фотожурналісти помітили, що військовий персонал нижчого рівня в країнах з репресивними режимами часто збільшує інтенсивність допитів полонених, коли на них наводиться фотоапарат, тому що слідчий має глядачів і це дозволяє йому почувати себе сильною особою.

Як реагувати фотожурналістові на подібні ситуації? З одного боку, на ньому як на журналістові лежить професійний обов'язок сприймати сюжет так, як він є. З іншого – фотожурналіст не може ігнорувати загальний обов‘язок захищати людське життя. Яким зобов'язанням – функціонально-диференційованим або універсальним – повинен слідувати той, що ухвалює етичне рішення?



Рис. 1. 3. – Принципи професійної етики

Є багато методів ухвалення рішень, але лише деякі показують, коли ситуації могли передбачати моральний підтекст. Проте вже самі відомості є першим рішучим кроком на шляху ухвалення рішень. Розпізнавання морального підтексту ситуації повинне передувати будь-якій спробі розв'язати проблему.

Моральні колізії і конфлікти дуже рідко трапляються як очікувані і прогнозовані. Вони зазвичай виникають несподівано, перш, ніж ми встигли їх розпізнати, або розвиваються так поступово, що ми дізнаємося про них лише в ретроспективі. Можливо запропонувати наступні правила етичної поведінки як орієнтири, що за своїм характером неабсолютні і більш схожі на приблизну систему заходів, де єдино точний варіант неможливий. Вони часто суперечать одне одному на практиці, а іноді один варіант має значно більше переваг при збігу певних обставин. Але на ці принципи необхідно зважати.

При певному підході такі принципи є похідними від першоджерел усіх принципів – безумовної любові і співчуття. Будучи наявними в усіх світових релігіях, наразі вони виступають як опікування про добробут оточуючих. Тут спостерігається певна тотожність з тим, що визначається як "внутрішній голос"- з інтуїцією. Проте цей голос не завжди виразний, а сьогодення може висунути складні обставини, які вимагають більшого управління, ніж "опікування іншими".

Ця сукупність норм поведінки пропонується нижче як більш детальний виклад, в якому, задля зручності використання, принципи згруповані в три категорії: персональна, професійна і всесвітня етика.

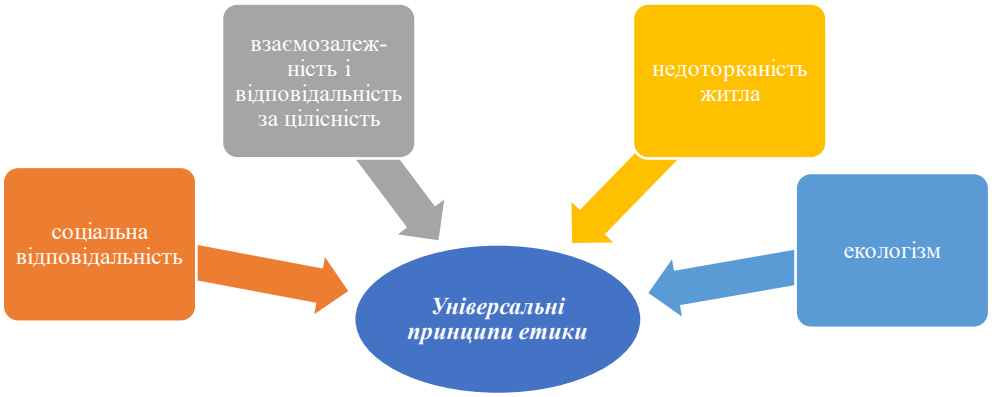


Рис. 1. 4**.** – Універсальні принципи етики

Принципи персональної етики можуть бути названі мораллю, оскільки вони відбивають загальні очікування кожної людини в будь-якому суспільстві. Це такі принципи, які ми намагаємося прищепити нашим дітям і яких очікуємо від інших.

На додаток до того, чого прагнуть усі люди, окрема особа, діючи в професійному середовищі, бере на себе тягар додаткової етичної відповідальності – *принципи професійної етики.* Так, професійні асоціації мають зведення етичних правил, які задають необхідну поведінку в межах контексту професійної практики (наприклад, медицина, право, облік, лісівництво, проєктування тощо). Ці зафіксовані письмово установки обумовлюють

стандартну поведінку, яка зазвичай ґрунтується на принципах професійної етики.

Кожен з нас впливає на світ вже тільки тим, що просто існує. Додаткова міра відповідальності встановлюється на рівні, відповідному світовому (наприклад, уряду і транснаціональних корпорацій), коли із збільшенням потужності зростає й відповідальність незалежно від нашого бажання.

Одним з елементів, що ускладнює управління, є можливість впливати на суспільство і здійснювати світові справи (у позитивному сенсі). Чи може людина (або організація) бути успішною, причому спричиняти своєю діяльністю людське страждання або завдавати непоправної шкоди довкіллю? Сучасна і повна модель успіху повинна також враховувати вплив на людство і екологію, а й відтак слідувати принципам всесвітньої етики**.**

Принципи персональної етики є першою контрольною точкою в будь-якій ситуації, включаючи рівні професійної і всесвітньої етики.



Рис. 1. 5. – Принципи персональної етики

Наприклад, коли ми визначаємо, чи була корпорація соціально відповідальною на міжнародному рівні, необхідно враховувати принципи особистої відповідальності як обов'язкову умову.

Добродійні внески (можливість приносити користь) можуть нічого не означати, якщо корпорація не узяла на себе відповідальність за збиток, заподіяний її діловими операціями (запобігання шкідливим наслідкам).

Може статися, що одні принципи змінюють інші. Наприклад, всесвітні принципи можуть виступити пріоритетними перед іншими двома категоріями. Уявіть, ви – інженер, який змушений воєнним диктатором проєктувати надсекретний завод з виробництва біологічної зброї.

Якщо є можливість повідомити про це спостерігачів ООН, то міжнародні і особисті моральні принципи виправдовують розголошування конфіденційної інформації задля захисту благополуччя усього людства. Це проте буде важким рішенням, оскільки вам і вашій сім'ї може загрожувати небезпека. Отже, існує велика кількість ситуацій, які не можна звести до простої формули.

ВИСНОВКИ

Етика – частина гуманітарного знання, об'єктом якого є людина. Етика досліджує людське життя через систему стосунків, ключовою складовою яких є спілкування, що виступає як необхідність, потреба і спосіб існування людини. Звідси і мета етики – створення оптимальної моделі гуманних і справедливих відносин, що забезпечують високу якість спілкування.

Етика (філософія етики, моральна філософія) є науковою дисципліною, що вивчає соціальну мораль.

Мораль трактується як сукупність, правил і норм поведінки людей для регулювання їхніх відносин одне до одного, до різних соціальних груп, до суспільства в цілому. Це один із сутнісних аспектів взаємодії особистості і суспільства. Мораль здійснює регулятивну дію на поведінку і діяльність людей в усіх без виключення сферах їхнього громадського життя – в професійній діяльності і побуті, в політиці і науці, в сімейних, особистих, внутрішньогрупових і міжгрупових, міжнародних відносинах.

Професійна (функціонально-диференційована, ролева) етика відноситься до набору норм, що передбачають або конкретно визначений кодекс поведінки, яким керуються при ухваленні рішення в своїх різних професійних ролях. Професійна етика вивчає професійну мораль як конкретизацію загальних моральних принципів і норм щодо особливостей того або іншого виду професійної діяльності.

Універсальна етика відноситься до норм поведінки, які є обов'язковими для усіх людей незалежно від їхньої професійної приналежності або соціальних функцій.

Принципи персональної етики можуть бути названі мораллю, оскільки вони відбивають загальні очікування кожної людини в будь-якому суспільстві.

Принципи професійної етики – це етичні правила, які задають необхідну поведінку в межах контексту професійної практики, що зафіксовані письмово і обумовлюють стандартну поведінку.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрийте сутність понять «етика» і «мораль».
2. Як співвідносяться поняття «мораль» і «етика»?
3. Поясніть зміст і завдання професійної етики.
4. Що таке дилеми професійної моралі?
5. Визначте соціальну функцію професійної етики.
6. Що виступає завданнями універсальної етики ?
7. У чому полягають принципи персональної етики?
8. Що забезпечує співіснування принципів персональної етики?
9. Наведіть принципи професійної етики.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Етика як наука. Основні категорії етики».

1. Розкрийте зміст етики Сократа.
2. Сформулюйте, що є моральний ідеал Платона.
3. Розкрийте основне значення християнської етики.
4. Дайте характеристику етичного раціоналізму Б. Спінози.
5. Розкрийте особливості етичного вчення І. Канта.
6. Поясніть, на якій підставі Ф. Ніцше можна (не можна) назвати «іммораліcтом».

Завдання 2. "Золоте правило моральності" говорить: чого собі не бажаєш, того іншим не роби.

Застосуйте його в різних ситуаціях:

- два підприємці сперечаються щодо торгової угоди;
- стара людина потребує допомоги молодого;
- злодій краде майно того, хто розбагатів нечесним шляхом;
- голодний краде шматок хліба;
- подружки /друзі/ "перемивають кісточки" знайомим:
- громадянин цурається несення військової служби.

Чи універсально "золоте правило"? Чи достатньо одного правила на всі випадки життя?

Завдання 3.

1. Наведіть приклади, як соціокультурні прийоми управління можуть протистояти «жорстким» адміністративним моделям впливу на персонал організації.
2. Доведіть, що зміна соціально-економічної системи та формування в країні ринкових відносин потребують переосмислення деяких теоретичних уявлень щодо управління персоналом.
3. Перерахуйте етапи, які проходить культура управління у процесі розвитку. Поясніть, як інноваційні процеси у культурі управління зміцнюють конкурентні позиції організації.



ТЕМА 2

ЕТИКА БІЗНЕСУ: СУТНІСТЬ І СТРУКТУРА

Мета вивчення теми**:** з’ясувати етапи становлення, сутність, види та функції етики бізнесу, розглянути наукові концепції етики бізнесу.

План

2. 1. Етика бізнесу: специфіка предмету і структура.
2. 2. Етапи становлення етики бізнесу.
2. 3. Види етики бізнесу.
2. 4. Наукові концепції етики бізнесу.

Висновки.

Питання для самоконтролю.

Практичні завдання.

Перелік ключових термінів і понять: етика бізнесу, етапи становлення етики бізнесу, види етики бізнесу, наукові концепції етики бізнесу.

Проблеми етики бізнесу все більше привертають увагу дослідників, менеджерів і громадських діячів. Обов'язкові курси етики викладаються у всіх провідних школах бізнесу.

Етична оцінка і репутація сьогодні відіграють важливу роль при здійсненні ділових операцій, виборі партнерів по бізнесу, застосуванні санкцій регулятивних органів тощо. У Сполучених Штатах і в Західній Європі етика бізнесу давно вже існує як наукова дисципліна, що досліджує у відповідному ракурсі менеджмент, економіку, стратегічне планування, фінанси, облік, маркетинг.

2. 1. Специфіка предмету «Етика бізнесу»

Царина етики бізнесу охоплює взаємини між корпоративною і універсальною етикою, проблему соціальної відповідальності бізнесу, питання застосування загальних етичних принципів до конкретних ситуацій ухвалення рішень, вплив релігії, моралі, культури в цілому на економічну поведінку людини, утилітарно-просвітницьку значущість етикету в діловому житті тощо.

Чи можна вважати, що бізнес зобов'язаний діяти в рамках певних моральних зобов'язань і дотримувати усі розумні вимоги суспільства і груп, чиї інтереси зачіпаються його діями? Чи може поведінка великої комерційної організації спиратися на принцип справедливості?

Наскільки аморально піддавати співробітників примусовому тестуванню на предмет вживання наркотиків? Чи мають підприємницькі організації моральні зобов'язання по захисту і збереженню довкілля? Це лише невелика частина питань, що є в центрі дискусій про роль етики в бізнесі.

Бізнес – ініціативна господарська діяльність, здійснювана як за рахунок власних, так і позикових коштів на свій ризик і під свою відповідальність з метою становлення і розвитку власної справи для отримання прибутку і вирішення соціальних проблем підприємця, трудового колективу, суспільства в цілому.

Іншими словами, бізнес – це професійна економічна діяльність, побудована на ініціативі і постійних інноваціях, спрямована на збільшення капіталу, отримання прибутку, що використовується для розширеного відтворення і якісного вдосконалення підприємства, своєї справи, задоволення власних і суспільних потреб.

Етика бізнесу – ділова етика, що ґрунтується на чесності, відвертості, вірності даному слову, здатності діяти на ринку відповідно до наявного законодавства і традицій. Включає норми, вимоги, що регулюють діяльність і взаємини підприємців; етику ведення переговорів; етику конкурентної боротьби; діловий етикет; вплив релігійних і культурних цінностей на економічну поведінку; проблеми соціальної відповідальності бізнесу тощо.

Проблемне поле етики бізнесу включає декілька наукових дисциплін (див. рис. 2. 1.)



Рис. 2. 1. – Взаємозв‘язок етики бізнесу з іншими науковими дисциплінами.

Етика бізнесу в широкому сенсі – це сукупність етичних принципів і норм, якими повинна керуватися діяльність організацій і їхніх членів у сфері управління і підприємництва. Вона охоплює явища різних порядків:

- етичну оцінку як внутрішньої, так і зовнішньої політики організації в цілому;
- моральні принципи членів організації, тобто професійну мораль;
- моральний клімат в організації;
- зразки моральної поведінки;
- норми ділового етикету – ритуалізовані зовнішні норми поведінки.

Етика бізнесу є одним із різновидів *професійної етики*. Проте серед дослідників немає єдності поглядів щодо неї. Так, з позицій ділового прагматизму висуваються заперечення щодо існування етики бізнесу як такої,

оскільки бізнес вбачається як діяльність, не сумісна з мораллю, а його призначення винятково економічне. Відтак, бізнес-етика не потрібна.

Тут наявне прагнення уникати розмови про мораль, етичні ідеали, соціальні обов'язки – усе, що може породжувати зайві проблеми, які не стосуються справи. Вважається, що для підприємців основною метою має бути максимізація прибутку будь-якими доступними засобами. Виключним випадком неетичної поведінки бізнесмена є порушення закону. Ділова етика вбачається як оксюморон, тобто явна суперечність, нісенітниця. Відтак, компанії не повинні слідувати етиці бізнесу взагалі та відкинути соціальну відповідальність, мораль або турботу щодо довкілля.

Так, Мільтон Фрідман, старійшина ринкової економіки, підтвердив цю точку зору наступним аргументом: «Існує одна і лише одна соціальна відповідальність бізнесу - використовувати свої ресурси і займатися діяльністю, спрямованою на збільшення її прибутків».

Існує також думка, що етика бізнесу визначає поведінку і практичну діяльність професіоналів бізнесу. Підприємець є компонентом суспільства і, затверджуючи етичні норми у себе, він водночас сприяє їхнє розповсюдження і в макросередовищі (соціумі). Головний мотив тут: чим благополучніша етична атмосфера в суспільстві, тим найблагоприятнішим є становище і для бізнесу. Неетична поведінка обов‘язково обернеться прямими економічними збитками або соціальними, етичними витратами як для підприємства, так і для суспільства. Тому компанії все більше і більше цікавляться тим, що саме формує етичну корпоративну поведінку і як змусити своїх службовців дотримувати її.

Разом з цим, існує думка, що етика бізнесу – це сукупність моральних стандартів, про які багато хто говорить, але мало хто дотримує. Проте, доцільно розуміти етику бізнесу як застосування етичних принципів до ділових ситуацій. При такому підході курс етики бізнесу є синтезом теорії етики і традиційного навчання ведення справ, поряд з організаційною поведінкою, економічною теорією, стратегічним плануванням, фінансами, обліком, маркетингом.

Етика бізнесу є вивченням відповідності моральних норм людини діяльності і цілям ділової організації. Це не лише простий набір певних моральних стандартів, а інструмент аналізу і вирішення проблем, які постають перед моральною людиною, що займається бізнесом.

Кожен елемент структури етики бізнесу має власний зміст. Проте, в процесі реальної життєвої практики підприємництва у взаємодії, вони набувають додаткового сенсу і утворюють складну систему відносин, що й формують ділову етику.

Моральні норми суспільства – це одна з форм моральних вимог, що регулюють соціальні моральні стосунки. Ці норми є своєрідним моральним законом, відтворним у вчинках і поведінці людей, що належать до певного суспільства чи його частини. Наприклад, найважливішою моральною нормою для ділової спільноти є "відкритість" організації, прозорість фінансових та інших економічних угод.

Правила поведінки – це моральні приписи, що встановлюють порядок вчинків людини як у сталих, так і в мінливих умовах. Іноді моральні правила

входять у протиріччя з економічною вигодою. Для добросовісного підприємця подібна дилема вирішується на користь морального вибору.

Принципи ділового спілкування – основні моральні положення, що визначають характер професійної діяльності, тому обговорюються в бізнес-співтоваристві, ухвалюються і закріплюються в певному документі (хартії, кодексі, договорі, угоді тощо). Такий документ не має юридичного статусу, але є своєрідним моральним законом підприємництва. Дотримання принципів ділового спілкування є ознакою організації із серйозної репутацією, такої, що заслуговує на довіру.



Рис. 2. 2. – Елементи структури етики бізнесу

Закономірності міжособових відносин – це зв'язок і взаємозалежність об'єктивно існуючих явищ і процесів, що виникають під час ділових контактів. Вбачаються як універсальне підґрунтя для формування ділового спілкування. Наприклад, одним із найважливіших законів міжособового спілкування є встановлення довірчого контакту зі співрозмовником як необхідної умови для успішного діалогу. Відповідно до нього в етиці ділових відносин розроблені певні методики щодо встановлення довірчих взаємин з партнерами.

Особисті і професійні права співробітника є необхідним компонентом філософії (морального кодексу) організації, що відбиває основні принципи її існування. Наприклад, право на оплату праці, що забезпечує гідне існування для себе і членів родин, право на недоторканість, право на вільний розвиток особистості, право на захист від довільних посягань і втручання в особисте і сімейне життя, право на повагу людської гідності, честі і репутації тощо.

Стиль керівництва – сукупність методів і прийомів управління, що властиві певному типу керівника. Як елемент етики бізнесу стиль керівництва корелюється з певними моральними правилами поведінки і принципами взаємин із співробітниками, партнерами, іншими керівниками і підлеглими.

Культура управління як технологія управлінської діяльності тісно стикається з етикою ділових відносин в області гуманітарних рішень у виробничо-діловій сфері.

Ділова філософія – система внутрішніх принципів і переконань підприємця, відповідно до яких він здійснює свою професійну діяльність.

Службові взаємини – сукупність моральних і адміністративних правил, що обумовлюють характер стосунків керівника і підлеглого, співробітників, партнерів. Етика ділових відносин зумовила появу моральних засад службової субординації і моралі ділового партнерства.

Вирішення конфліктів – технологія управління конфліктними ситуаціями, що виникають у процесі ділової практики.

Етика бізнесу – це наукова дисципліна, що вивчає застосування етичних принципів у ділових ситуаціях. Питаннями, що привертають найбільше уваги в етиці бізнесу, є наступні: взаємини між корпоративною і універсальною етикою, проблема соціальної відповідальності бізнесу, питання застосування загальних етичних принципів до конкретних ситуацій ухвалення рішень, способи підвищення етичного рівня організації, вплив релігійних і культурних цінностей на економічну поведінку тощо.

У системі етичних відносин виокремлюють *два рівні: горизонтальний (або мікрорівень) і вертикальний (або макрорівень)*.

Етика бізнесу стосується формування економічних інститутів і функціонування професіоналів бізнесу. Економічні інститути суспільства неминуче вторгаються в область моралі і з цієї точки зору значення макрорівня етики бізнесу важко переоцінити. На макрорівні іноді буває важко сказати, де закінчується етика бізнесу і починається економічна теорія. Врешті-решт, оскільки етика бізнесу на макрорівні пов'язана із застосуванням етичної теорії до економічних інститутів і їхньої політики, то не можна тлумачити етичні проблеми бізнесу, забуваючи про економіку.

На горизонтальному рівні розглядаються моральні відносини між суб'єктами, що володіють однаковими характеристиками, наприклад між підприємством і конкурентами, партнерами, клієнтами. *Мікроетика* – досліджує специфіку моральних стосунків усередині трудового колективу.

На вертикальному рівні – моральні відносини між суб'єктами, що володіють різними характеристиками і властивостями. *Макроетика* – розглядає специфіку моральних стосунків між корпораціями, державою і суспільством у цілому і між корпораціями і навколишнім середовищем.

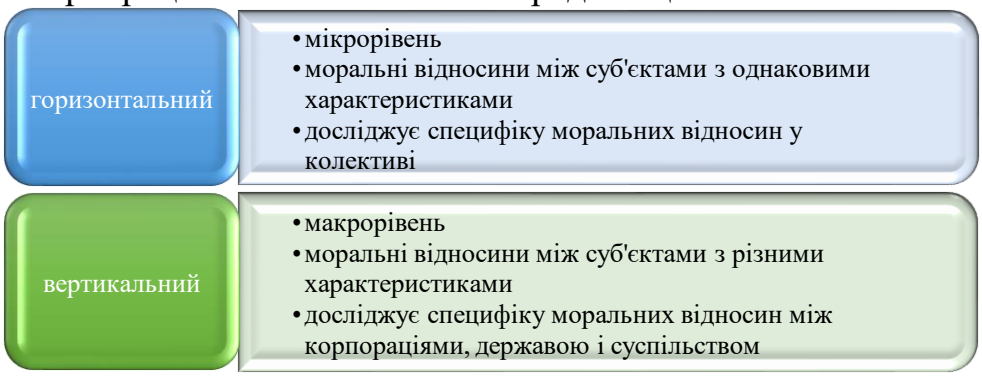


Рис. 2. 3. – Рівні етики бізнесу

Більшість етичних рішень ухвалюється на мікрорівні – коли людина

відповідає за свою поведінку або ухвалює рішення, що стосуються інших людей, наприклад про добробут своїх близьких, колег. Але рішення ухвалюються й на макрорівні, зокрема, при формуванні державної національної політики. Хоча важко провести аналіз взаємодії цих двох ліній, але не враховувати їхні взаємодії не можна.

З одного боку, для етики бізнесу потрібне знання економічної теорії для забезпечення надання корисних рекомендацій тим, хто визначає політику. З іншого – економічний аналіз не може бути цілісним без залучення соціальних і моральних цінностей. І якщо етик іноді міркує як економіст, а економіст – як етик, це і буде проявом взаємодії двох дисциплін при вирішенні проблем ділового життя.

На відміну від традиційної культури, коли панувала одна етична система, у сучасному суспільстві рівноправно співіснують різні етичні системи, що передбачають відповідно різну етичну оцінку одних і тих же явищ у сфері бізнесу:

- етична оцінка співробітника і його дій;
- етична оцінка корпорації з усіма її складовими;
- етична оцінка економічної системи держави в цілому;
- етичні норми діяльності компаній на міжнародному рівні.

Отже, завдання етики бізнесу – координація, гармонізація інтересів етичними засобами, формування таких принципів ділового спілкування, які не суперечили б загальним етичним принципам поведінки.

2. 2. Етапи становлення етики бізнесу

Етика підприємництва як діяльність, що спрямована на отримання прибутку, виступала об'єктом вивчення здавна. Ще Аристотель прирівнював прибуток до лихварства, а бізнес трактувався як одна зі сфер людської діяльності.

Само поняття "етичне ведення справ" виникло ще в давні часи в купецькому середовищі. Репутація купця передусім відбивала суспільну моральну оцінку його діяльності. Крім того, паралельно складався інститут меценатства як форма соціальної відповідальності власників-підприємців.

Проте широкого поширення рух за етичність ділових відносин набув лише наприкінці XIX – початку XX століть, коли частіше починають висловлюватися твердження про те, що корпорації зобов'язані використовувати свої ресурси на користь суспільства – так звана "доктрина капіталістичної добродійності". Впливові бізнесмени свого часу, такі як "сталевий король" Ендрю Карнегі або Джон Д. Рокфеллер витрачали колосальні суми на соціальні програми, будівництво публічних бібліотек і шкіл. Безумовно, далеко не всі підприємці дотримувалися подібних поглядів.

Проте, у всі часи особлива увага приділялася ключовому елементу підприємництва – бізнесменові, тим етичним засадам, на яких він базує свою справу. Вважається, що перші спроби упровадити етичні принципи в корпоративну бюрократію почалися в 80-і роки минулого століття. Перший корпоративно-етичний офіс був створений у 1985 році компанією «General Dynamics», відносно якої було проведено розслідування уряду з приводу

маніпуляції з цінами. Під тиском з боку Департаменту Захисту, була створена група з близько 60 компаній, яка ініціювала програми етичних угод.

Водночас більшість шкіл бізнесу в США, а також низка університетів включили етику бізнесу в свої навчальні програми. Наразі курс етики бізнесу входить і в навчальні плани багатьох вишів України.

Необхідність вивчення етики бізнесу зумовлена низкою причин. Перехід до ринкової економіки спричинив суттєві зміни в звичних і сталих нормах поведінки людей. В умовах централізованої економіки ухвалення відповідальних рішень було нерідко результатом поведінки пристосування.

У ринкових умовах ситуація суттєво змінилася. Вивчення в Україні етики бізнесу пов'язане і з особливостями соціокультурного характеру. Механічне копіювання європейських стандартів на українському ґрунті не завжди було успішним через інший менталітет, інші традиції і норми поведінки.

У цілому, сприйняття суспільством ділової етики і соціальної відповідальності за XX сторіччя пройшло (у розвинених західних країнах) через три етапи:

- управління, спрямоване на максимізацію доходів (до другої чверті XX століття): етичність другорядна щодо прибутковості (період "дикого" капіталізму);
- опікунське управління (починаючи з 1930-х років): організація опікується своїми співробітниками і їхніми сім'ями, оскільки це зрештою веде до вищої продуктивності і прибутковості;
- соціальне управління (починаючи з 60-70х років XX ст.): організація несе відповідальність перед суспільством у цілому і, зокрема, перед стейкхолдерами (групами заінтересованих осіб).

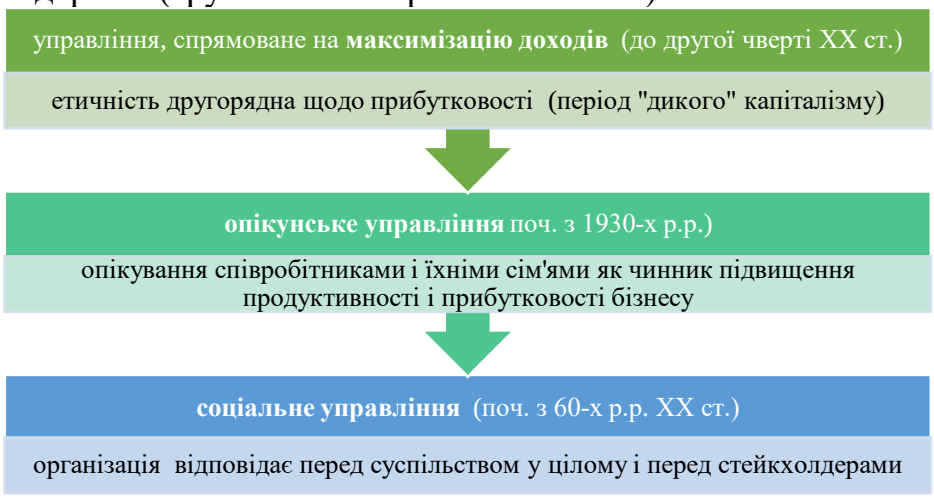


Рис. 2. 4. – Етапи становлення етики бізнесу

Щодо етапів становлення етичних переконань у вітчизняній діловій практиці, то доцільно вирізняється наступні:

- традиційний капіталістичний (до 1917 р.): меценатство і опікування вважалися за "добрий тон" у традиційних підприємницьких колах, проте більшість була орієнтована на максимізацію прибутку;

➢ пряме державне регулювання (1920-і роки): отримані у вигляді податків (у примусовому порядку) кошти спрямовувалися на фінансування соціальних програм;

➢ планова соціалістична відповідальність (1930і-1980і роки): за кожним підприємством закріплювалися соціальні об'єкти і програми, а також план щодо започаткування нових – невиконання плану каралося державою;

➢ "дикий капіталізм" (1990і рр.): пріоритет віддається отриманню короткострокової економічної вигоди будь-якими засобами, програми соціальної відповідальності часто набували характер "прикриття" незаконних операцій;

➢ локальне опікування (з 2000 року до наших часів): крупні підприємства вважають своїм обов'язком турботу про місцеві співтовариства, фінансують локальні соціальні програми.

2. 3. Види етики бізнесу

Як складна система ділова етика включає ще ряд підсистем, що співвідносяться, по-перше, із спеціалізацією людської діяльності, по-друге – з найважливішими соціальними інститутами. У зв'язку з цим доцільно виокремити наступні види ділової етики.

Державна етика – сукупність етичних норм, що характеризують стиль поведінки і взаємини державних службовців як усередині своєї організації, так і в зовнішньому середовищі.

Соціальна етика – система моральних принципів, що визначають громадські зв'язки і взаємини. Особливість соціальної етики в тому, що моральні принципи виступають тут як регулятори соціальної поведінки людини. Етика ділових відносин пов‘язується з поняттям соціальної відповідальності як певного рівня відгуку з боку організації на соціальні проблеми.



Рис. 2.5. – Види етики бізнесу

Виробнича етика – сукупність принципів і норм, що регулюють взаємини учасників трудового процесу. Передбачає передусім дотримання ділової моралі в галузі діяльності, що виробляє певну продукцію.

Управлінська етика – система моральних вимог до керівника підприємства або до одного з його підрозділів з боку підлеглих, інших керівників, партнерів.

Комерційна етика – сукупність морально-ділових правил, що регулюють відносини сторін у торгівлі, комерції, побутовому обслуговуванні тощо.

Етика тіньового бізнесу – сукупність певних моральних принципів, властиві карній практиці, що склалася в кримінальній сфері за принципом: "Діємо не за законом, а "за поняттями".

Ділова етика різних культур – це унікальна для кожної країни система морально-ділових принципів, що склалася внаслідок взаємодії загальносвітових і національних правил ведення бізнесу. Наприклад, йдеться про американську, азіатську і європейську етики ділових відносин.

Ділова риторика – один із розділів загальної риторики, що відбиває уміння і навички мовного спілкування в сфері ділових відносин. Включає прийоми і навички техніки мовлення, ділової бесіди, публічного виступу, ділової дискусії, ділової наради, співбесіди, критики і самокритики, маніпуляції в спілкуванні, мистецтва компліментів тощо.

Етика дистанційного спілкування – сукупність правил і норм, що характеризують ділову взаємодію в опосередкованій формі, тобто за допомогою додаткових засобів зв'язку. Передбачає знання про основні види передачі інформації на відстані: письмове повідомлення, телефон, факс, e-mail, Інтернет-спілкування тощо.

Етика ділових комунікацій – це спосіб спілкування і передачі інформації від людини до людини у вигляді усних і письмових повідомлень, мови рухів тіла і параметрів мови. Ефективні комунікації включають вербальну і невербальну форми, ділові переговори, ділові презентації тощо.

Дипломатичний етикет – сукупність правил, традицій і умовностей, що дотримуються дипломатичним корпусом і персоналом. Багато правил дипломатичного етикету значно вплинули на норми етикету ділових відносин: візитівка, титули і звання, види прийомів, а також їхня підготовка, проведення і завершення.

Діловий етикет – це загальновизнана манера поведінки і правила чемності, прийняті в суспільстві при здійсненні бізнесової діяльності. Найбільш серйозний вплив на формування ділового етикету здійснили такі складові світського етикету, як знайомства і представлення, домашня поведінка, подарунки і сувеніри, поведінка на роботі, етика дозвілля, поведінка в суспільстві, імідж і одяг.

2. 4. Наукові концепції етики бізнесу

Етика бізнесу як прикладна галузь знань сформувалася в Сполучених Штатах і в Західній Європі в 1970-х роках XX століття. Проте моральні аспекти бізнесу привертали увагу дослідників уже в 60-і роки минулого століття через величезну кількість соціальних конфліктів і політичних скандалів.

Наукове співтовариство і діловий світ дійшли висновку про необхідність підвищення "етичної свідомості" професійних бізнесменів під час проведення ділових операцій, а також відповідальності корпорацій перед суспільством.

Особлива увага зверталася на випадки корупції, що почастішали як серед урядової бюрократії, так і серед відповідальних осіб різних корпорацій. Як результат, громадськість заговорила про відповідальність корпорацій перед суспільством і моральні норми адміністрації. Усе це актуалізувало розробку норм і правил ведення бізнесу, регламентацію взаємин між діловими партнерами.

Серед численних етичних концепцій у сучасній етиці бізнесу можна виокремити чотири основні підходи до вирішення моральних проблем у сфері підприємницької діяльності: теологічний (релігійний), утилітарний, деонтичний (етика обов'язку), теорія справедливості.

Засадою для *теологічного підходу* виступає орієнтація на загальнолюдські цінності, що в більшості європейських країн і в Україні зокрема беруть витоки в іудо-християнській традиції, яка впродовж століть формувала моральні уявлення людей і донині володіє могутнім потенціалом.

Церква впродовж сторічь активно запроваджувала етичні норми в підприємницьку діяльність. У основі бізнесу – чесноти, допомога ближньому, ідеал милосердя. До кінця XVIII століття релігійна етика служила моделлю економічної поведінки. Так, Августин Блаженний закликав віруючих створювати своєю працею тільки те, що їм необхідне.

Натуральна економіка і релігійні критерії визначали поведінку людини в суспільстві, де не було розриву між етичними нормами ділових відносин і загальними уявленнями про моральність, мораль, що виникло пізніше з розвитком ринкових відносин.

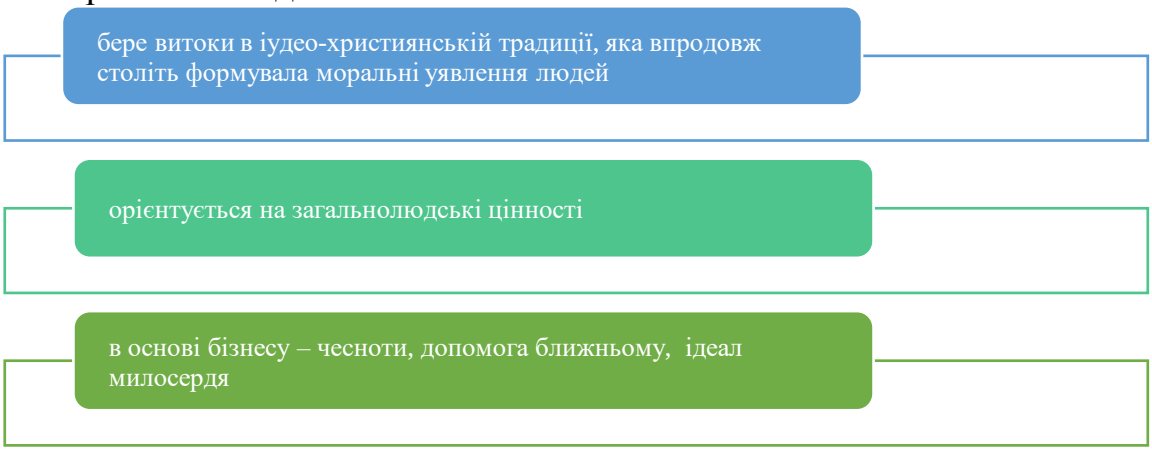


Рис. 2. 6. – Релігійний (теологічний) підхід до етики бізнесу

Загальні норми моралі були і нормами ділової етики, оскільки ділове життя не протиставлялося особистому життю. Але з розширенням сфери товарно-грошових відносин ділова етика стає прагматичною: на перший план висувається економічний, матеріальний інтерес. Гіпотеза А. Сміта передбачає, що індивід – раціональний, егоїстичний, ізольований від зовнішнього світу і впливу інших людей, порівнює вигоди і збитки будь-яких вчинків, максимізує функцію корисності.

Найяскравіше християнські підприємницькі чесноти проявилися в *протестантизмі.* Протестантська етика була заснована на ідеях М. Лютера (1483-1546 рр.) і Ж. Кальвіна (1509-1564), згідно з якими всяка діяльність бажана Богові. Якщо ти займаєшся своєю справою, дотримуєшся праведного способу

життя – тобі забезпечений успіх у справах і матеріальне благополуччя. Це і є знак Божий, ознака праведності і бажаності Богові.

Як наслідок протестантська ідеологія сформувала нову людину, всі заняття якої, зокрема прагнення до збагачення, бажані Богові. Добре відомо, що перші підприємці були вельми релігійними людьми. Як показав М. Вебер, саме релігійні особливості протестантизму призвели в Новий час до бурхливого розвитку капіталістичних відносин.

Не випадково перші буржуазні революції відбулися в країнах, де пануючою конфесією був протестантизм: Нідерланди (1566-1609 рр.) і Англія (1640-1660 рр.), в економічному житті яких капіталістичні відносини вже набули широкого поширення.

Одній із найвпливовіших в етиці бізнесу є теорія утилітаризму. Її засновником вважається Ієремей Бентам (1748-1832 рр.). Мета його етики – *максимальне задоволення потреб максимальної кількості людей.*

І. Бентам був упевнений, що в нормальному суспільстві максимально щасливою є найбільша кількість людей. Другим принципом його концепції є *ідея сприяння:* **з**акони повинні сприяти щастю людей. Тому головний принцип суспільства – це професійно складені закони, що спрямовані на профілактику зла, а не на покарання.

Щодо сфери економіки, то ці положення І. Бентама набувають наступної форми: будь-яка дія є правомірною з етичної точки зору тільки в тому випадку, якщо сумарний корисний ефект цієї дії перевищує сумарний корисний ефект будь-якої іншої дії. Це зовсім не означає, що правомірна така дія, яка приносить максимум користі особі, що її здійснює. Йдеться про те, що максимум користі отримують усі особи, що опиняються в царині дії її результатів.

Принцип утилітаризму не можна тлумачити і в тому сенсі, що він передбачає необхідність переважання позитивного ефекту над негативним (прибутку над витратами). Згідно цього принципу, зрештою правомірною є така акція, яка дає найбільший чистий прибуток у порівнянні з іншими варіантами. Помилково вважати, що принцип утилітаризму передбачає необхідність урахування лише безпосередніх і миттєвих результатів наших дій. Навпаки, при аналізі всіх можливих варіантів слід ураховувати як поточні позитивні і негативні ефекти у вигляді прибутку і витрат, так і прогнозувати наслідки, зокрема будь-які непрямі результати.

Теорія утилітаризму приваблива в багатьох аспектах. Її положення узгоджуються з критеріями, що використовуються для інтуїтивної оцінки моральності поведінки. Так. коли людина намагається пояснити, чому вона "морально зобов'язана" вчинити ту або іншу акцію, вона часто керується міркуваннями про користь або шкоду, які її дії можуть принести іншим людям. Міркування моралі вимагають урахування інтересів усіх оточуючих нарівні з власними інтересами.

Використовуючи принципи утилітаризму, можна пояснити, чому деякі види діянь вважаються за аморальні (брехня, подружня зрада, вбивство), а інші, навпаки – морально виправданими (правдиві вислови, вірність, дотримання зобов'язань).

Прихильник теорії утилітаризму може довести, що брехати недобре тому, що брехня приведе до зниження суспільного добробуту. Коли люди брешуть одне одному, вони майже не здатні довіряти і співпрацювати. А чим менше інтенсивність довіри і співпраці, тим нижче загальний добробут. Правдивість у спілкуванні – позитивний чинник, бо зміцнює довіру і підсилює співпрацю, тим самим сприяючи зміцненню добробуту. Загалом, можна стверджувати, що краще правило – говорити правду і уникати брехню.

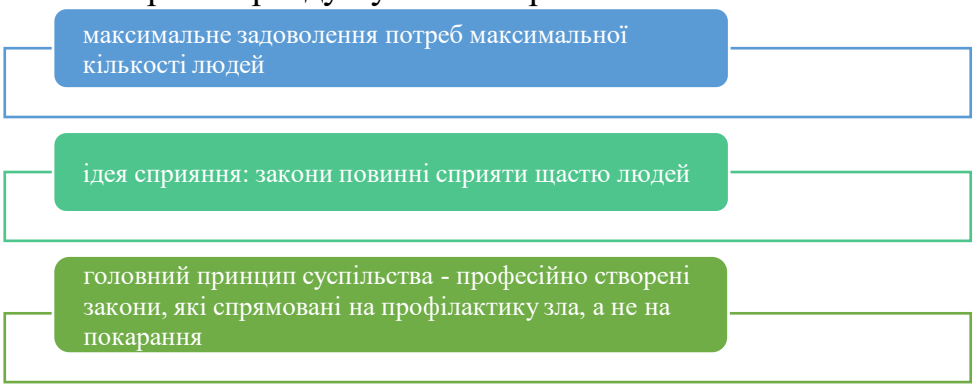


Рис. 2. 7. – Теорія утилітаризму І. Бентама

Практичне застосування положень теорії утилітаризму пов'язане з цілою низкою проблем, основна з яких полягає в необхідності кількісно визначити "суспільну корисність". Як зміряти корисний ефект різних дій по відношенню до різних людей і зіставити отримані результати, спираючись на міркування утилітаризму? Припустимо, що ви і я отримали якусь шукану посаду. Як дізнатися, яку користь матиме цей факт для вас і для інших?

Теорія утилітаризму враховує лише корисність ефекту відносно суспільства в цілому, але не пов'язує цей результат із результатом розподілу отриманих благ між окремими індивідами. Як вважають критики теорії утилітаризму, один із основних недоліків цього учення полягає в його несумісності з двома моральними категоріями: право і справедливість. Це означає, що іноді дії з погляду утилітаризму морально виправдані, хоча насправді вони неправедні і їхнім результатом стає порушення прав людини.

У ході полеміки з критиками утилітаризму прихильники останнього розробили переконливу і обґрунтовану теорію, що отримала назву *"норм-утилітаризм"*. Згідно з уявленнями норм-утилітаристів, процес етичного тлумачення способу дій не має бути пов'язаний із необхідністю визначення ефекту максимальної корисності як виняткового орієнтиру. На їхню думку, у цьому випадку повинне вирішуватися завдання про відповідність результатів застосування даного способу дій набору коректних норм моралі, яким зобов'язані слідувати усі. Якщо ці норми вимагають реалізації певної акції, ця акція має бути реалізована. За коректні норми моралі вирішено вважати такі, які при їхньому використанні всіма уможливлюють отримання максимального прибутку. Пояснимо сказане прикладом.

Припустимо, менеджер шукає відповідь на наступне питання: етично або неетично домовитися про фіксовану ціну з конкурентом? Згідно теорії норм-утилітаризму, необхідно починати аналіз із спроби з'ясувати, чи принесе ця дія

більший ефект за прибутком, ніж інша операція. Але спочатку потрібно визначити моральні аспекти укладення договору про ціну. Тут ймовірними є наступні варіанти правил:

- *Варіант 1.* Менеджер у жодному випадку не повинен домовлятися з конкурентами про ціну.
- *Варіант 2.* Менеджер завжди має право зустрітися з конкурентами для обговорення питання про договірну ціну.
- *Варіант 3.* Менеджер має право зустрічатися з конкурентами для обговорення питання про договірну ціну тільки за умов, якщо він зазнає збитки через не вирішення цього питання.

Який ж із цих трьох варіантів коректний з моральної точки зору? Згідно норм-утилітаризму коректним є той з них, який принесе максимум прибутку всім, хто йому слідує. Припустимо тепер, що, проаналізувавши економічний ефект усіх варіантів вирішення проблеми про договірну ціну, доходимо висновку: у конкретних соціально-економічних обставинах максимум прибутку буде тоді, коли всі слідуватимуть варіанту 1, а не 2 і 3. Отже, варіант 1 з моральної точки зору є найкоректнішим при його використанні для вирішення проблеми договірної ціни.

Тепер, знаючи, яке саме з правил є коректним із моральної точки зору, можна поставити інше питання: а чи слід здійснювати дану дію взагалі? Для цього потрібно з'ясувати вимоги до коректних моральних норм. Як вже відомо, коректний із моральної точки зору варіант способу дій полягає в тому, щоб не домовлятися з конкурентами про ціну. Отже, навіть якщо встановлення договірної ціни може принести прибутки більше, ніж її невстановлення, правила етики зобов'язують утриматися від проведення акції з фіксації ціни, оскільки цього вимагають правила, виконання яких дозволяє всім отримати максимум прибутку.

Таким чином, положення теорії норм-утилітаризму можна звести до наступних принципів:

- будь-яка акція правомірна з етичної точки зору лише в тому випадку, коли необхідність її реалізації продиктована коректними нормами моралі;
- норма моралі коректна в тому і лише у тому випадку, коли для всіх, хто повинен слідувати їй, сумарний прибуток виявляється вищим, ніж сумарний прибуток через дотримання альтернативної норми.

Критики утилітаризму вбачають у норм-утилітаризмі приховану форму традиційного утилітаризму. При цьому виходять з того, що закони (правила), які допускають певні позитивні відхилення, дозволяють отримати більше прибутку, ніж закони зовсім без виключень. Проте, стверджують вони, якщо правило має виняток, це може призвести до тих же несправедливостей і порушень прав людини, які виявляються допустимими в рамках теорії традиційного утилітаризму.

Деонтична етика стала свого роду відповіддю на слабкі сторони теорії утилітаризму. Її часто називають етикою *обов'язку*, оскільки саме обов'язок є одним із ключових понять. Основну її суть можна передати формулою: якби кожен слідував своєму обов'язку і виконував свої обов'язки, в світі не було б зла.

Центральним у цьому підході є поняття права, з яким доводиться стикатися кожному бізнесменові. Термін "право" використовується для опису нормованого ставлення людини до чого-небудь. Індивід володіє правом, якщо правомочний діяти певним чином або правомочний вступати з ким-небудь у певні відносини. Право є могутнім інструментом соціальної регуляції, що призначений забезпечити індивідові можливість вільного вибору мети або роду діяльності.

Найбільш важливі серед різного роду прав так звані моральні права (або права людини). Це права, якими володіють усі люди тільки тому, що вони є людьми. Моральні права мають наступні особливості.

- Тісно пов'язані з обов'язками: якщо я маю моральне право робити щось (або володіти чимось, або прагнути до чого-небудь), то інші люди мають моральний обов'язок не заважати мені робити це (а іноді – в особі держави - навіть сприяти мені).
- Забезпечують можливість індивідуального автономного і рівноправного вибору мети. Ніхто не може змусити мене силоміць не поклонятися святині тільки на тій підставі, що суспільство отримає від моєї відмови певний прибуток: які б не були цілі інших членів суспільства, вони не можуть виправдати втручання в плани або діяльність, що є захищеними моральним правом. Визнати, що дана особа володіє моральним правом – означає визнати, що існує область, в якій ця особа не підкоряється моїм бажанням і її інтереси не підкоряються моїм інтересам, тобто існує область, в якій окремі особи діють як рівні і автономні.
- Утворюють базу для виправдання способу дій одних осіб і для захисту і допомоги іншим. Якщо я маю моральне право, то мої дії морально виправдані. Більш того, якщо я маю моральне право робити що-небудь, то це означає, що дії інших осіб, спрямовані на те, щоб заважати мені, не є виправданими. Навпаки, можуть вважатися за виправданими дії інших осіб, спрямовані на обмеження діяльності осіб, що перешкоджають у моєму прагненні до реалізації мого права.

Зазначені характеристики моральних прав уможливлюють їхнє використання щодо думок, які істотно відрізняються від стандартних норм утилітаризму. Можна виділити дві головні відмінності між утилітаристським підходом і підходом із позиції моральних прав:

- моральні права є віддзеркаленням вимог моралі, що висуваються до окремого індивіда, тоді як моральні норми утилітаризму за своєю суттю колективні;
- права утворюють базу нормативів, використання яких дозволяє відкинути будь-які спроби апелювати до таких критеріїв, як суспільна корисність і кількісні чинники.

Суть етичної теорії Канта полягає в тому, що дія, якщо вона є спрямованою, здатна стати всезагальною і не дозволить окремій особі ухилятися від наслідування моральних правил, оскільки така поведінка закладена в самій структурі людської раціональності.

Багато дослідників вважають, що категоричний імператив І. Канта пояснює наявність у людини моральних прав, а етика Канта застосовуються

фахівцями з етики бізнесу як один з підходів при вирішенні проблем ділового життя.

На відміну від утилітаризму кантівський підхід зосереджується на внутрішніх мотивах дій. Брехати не можна тому, що якщо це стає загальною звичкою, то зв'язки між людьми спотворяться, люди втратять довіру одне до одного і суспільство розпадеться. Можна, звичайно, заперечувати висновки Канта на тій підставі, що брехня вельми поширена, а суспільства проте не розпадаються. Але все ж варто уявити як можливу перспективу такого розвитку.



Рис. 2. 8. – Категоричний імператив І. Канта

З погляду етики бізнесу як діяльності, де часто наявна сильна спокуса для досягнення особистих цілей використовувати інших людей як засіб, мабуть, найбільш перспективне наступне формулювання категоричного імперативу: "Вчиняй так, щоб людство, як у твоїй особі, так і в особі всякого іншого, розглядалося як мета і ніколи – як виключно засіб".

Як же визначити, коли людина є засобом, а коли метою? Практично складність аналізу ситуації посилюється тим, що в повсякденному житті ми звикли дивитися на інших, навіть на найближчих нам людей як на засіб досягнення наших цілей. Але як правильно провести межу між "метою" і "засобом"? Якби 95% часу ми ставилися до певної людини як до засобу, а 5% часу – як до мети, було б це моральним? Хто вирішує, яке саме співвідношення допустиме?

Відповідь на це питання може полягати у наступному. Використання людини тільки як засіб повинно обмежуватися виключно випадками, коли не відбувається зазіхання на її автономію або можливість позбавлення її права вибору.

Звичайно, незважаючи на деякі труднощі застосування кантіанського підходу до конкретних ситуацій ділового життя, значення етичної теорії Канта для етики важко переоцінити. Кант суттєво просунув наше розуміння закону моральності завдяки тому, що зв'язав процес ухвалення етичного рішення з універсалізацією правила, будуючи етику на загальній для усіх людей раціональності. Декларація цінності людської автономії стала великим внеском у розвиток демократії і концепції прав людини.

До слабкості теорії Канта, принаймні її застосування в практиці бізнесу, можна віднести те, що вона малопридатна в ситуаціях накладення різних моральних вимог, що конфліктують між собою. Наприклад, щодо проблеми соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством: як співвіднести корпоративні цінності і норми універсальної (буденною) етики? Дискусії на цю тему в світі бізнесу наразі є вельми актуальними.

Наступний підхід до осмислення етичних проблем ділового життя пов'язаний з використанням категорії справедливості.

На відміну від етики утилітаризму і деонтичної етики, сфера застосування "етики справедливості" істотно звужена. Вона включає переважно проблеми, пов'язані із взаєминами бізнесу і суспільства в цілому і не стосується, наприклад, проблем відносин між корпораціями. Очевидно також, що стандарти справедливості не можуть бути вище за моральних прав окремої особи. Сама справедливість заснована на моральних правах індивідів.

"Етика справедливості" виходить з положення, що люди за своєю природою є суспільними істотами, які повинні жити в суспільстві і створювати соціальні структури для підтримки його функціонування на засадах таких цінностей, як людська рівність і справедливість. Унаслідок цього моральний обов’язок згідно з етикою справедливості вимагає підпорядкування закону, що має бути однаковим для всіх, а також ухвалення справедливих законів задля виключення дискримінації і привілеїв.

Теорія справедливості розглядає проблеми, пов'язані із взаєминами бізнесу і суспільства в цілому. Стандарти справедливості ґрунтуються на моральних правах людини. Можна виокремити наступні підходи до розуміння категорії справедливості.

- Егалітарний – між людьми не існує жодних відмінностей, які могли б виправдати можливість нерівного до них ставлення. Блага і тяготи повинні розподілятися між людьми рівномірно (іменинний пиріг ділиться між гостями порівну, приз, отриманий командою, розподіляється на всіх учасників).
- Капіталістичний – розподіл благ повинен здійснюватися з урахуванням індивідуального внеску в загальну справу групи (фірми, суспільства, людства), відповідно акціонери отримують відповідну частину прибутку підприємства.
- Комуністичний – трудові обов'язки повинні розподілятися за здібностями, а блага – за потребами. Даний принцип справедливості чітко простежується в сім'ї, де діти отримують відповідно до своїх потреб, попри їхній внесок у загальний дохід, що може бути взагалі відсутнім.

Концепція справедливості сформульована американським ученим Дж. Ролзом (1921-2002 рр.) у книзі "Теорія справедливості", опублікованої в 1971 році. Основні її положення можна сформулювати у такий спосіб:

- кожна людина має рівне право на найбільш широкі свободи, сумісні з аналогічними свободами інших людей;
- нерівність за соціально-економічними параметрами має бути такою, щоб, з одного боку, забезпечити максимум прибутку для найменш привілейованих осіб, з іншого – установи і посадові особи, що є носіями влади, мають бути доступні всім у рівній мірі.



Рис. 2.9. – Етика справедливості Дж. Ролза

Перший принцип отримав назву "Принцип рівної свободи". Його суть полягає у вимозі захисту прав громадян від порушення з боку інших осіб і у забезпеченні рівності цих прав. Фундаментальні свободи передбачають свободу обирати, свободу совісті, слова та інші, а також свободу володіти власністю і свободу не бути об'єктом довільного арешту.

Якщо вважати, що цей принцип вірний, то втручання комерційних корпорацій у приватні справи співробітників слід розглядати як некоректні дії. Крім того, згідно з Ролзом, можливий і такий відступ від принципу, як обмеження свободи укладення договорів (унаслідок шахрайства або порушення). Тому сам принцип передбачає заборону насильства, обману і вимагає поважного ставлення до пунктів договорів. У такому разі договірні відносини з клієнтами, службовцями (йдеться також про рекламу) мають бути в моральному плані вільними від положень, що уможливлюють обман, а працедавець має моральне зобов'язання надати найманій особі послуги відповідно до угоди.

Другий принцип містить положення про "відмінності" (нерівності). У розвиненому суспільстві завжди існують елементи нерівності. Проте мають чинитися дії, націлені на виправлення, поліпшення майнового становища тих, хто найбільш її потребують (хворі, інваліди тощо) з інтенсивністю, що запобігає погіршення ситуації завдяки рівній доступності до посадових осіб (позицій) і офіційних установ для всіх, зокрема, до установ системи освіти і професійної перепідготовки.

Зазначені умови виступають визначальними чинниками для максимальної реалізації здібностей і якостей людини і як наслідок отримання нею максимальної винагороди.

У цілому, необхідно відзначити, що моральні проблеми етики бізнесу настільки складні і різноманітні, що вирішувати їх з позиції єдиного підходу неможливо. Подібна ситуація обумовлена не тільки складністю моральних проблем бізнесу, скільки особливостями сучасного соціокультурного контексту співіснування різних систем цінностей.

Теорія справедливості розглядає проблеми, пов'язані із взаєминами бізнесу і суспільства в цілому. Стандарти справедливості ґрунтуються на моральних правах людини.

ВИСНОВКИ

Етика бізнесу – ділова етика, що ґрунтується на чесності, відвертості, вірності даному слову, здатності діяти на ринку відповідно до наявного законодавства і традицій. Включає норми, вимоги, що регулюють діяльність і взаємини підприємців; етику ведення переговорів; етику конкурентної боротьби; діловий етикет; вплив релігійних і культурних цінностей на економічну поведінку; проблеми соціальної відповідальності бізнесу тощо.

Кожен елемент структури етики бізнесу має власний зміст. *Моральні норми суспільства* – це одна з форм моральних вимог, що регулюють соціальні моральні стосунки. *Правила поведінки* – це моральні приписи, що встановлюють порядок вчинків людини як у сталих, так і в мінливих умовах. *Принципи ділової комунікації* – основні моральні положення, що визначають характер професійної діяльності, тому обговорюються в бізнес-співтоваристві, ухвалюються і закріплюються в певному документі (хартії, кодексі, договорі, угоді тощо). *Закономірності міжособових відносин* – це зв'язок і взаємозалежність об'єктивно існуючих явищ і процесів, що виникають під час ділових контактів. *Особисті і професійні права співробітника* є необхідним компонентом філософії (морального кодексу) організації, що відбиває основні принципи її існування. *Стиль керівництва* – сукупність методів і прийомів управління, що властиві певному типу керівника. *Ділова філософія* – система внутрішніх принципів і переконань підприємця, відповідно до яких він здійснює свою професійну діяльність. *Службові взаємини* – сукупність моральних і адміністративних правил, що обумовлюють характер стосунків керівника і підлеглого, співробітників, партнерів. *Вирішення конфліктів* – технологія управління конфліктними ситуаціями, що виникають у процесі ділової практики.

Мікроетика – досліджує специфіку моральних стосунків усередині трудового колективу. *Макроетика* – розглядає специфіку моральних стосунків між корпораціями, державою і суспільством у цілому і між корпораціями і навколишнім середовищем.

Серед численних етичних концепцій у сучасній етиці бізнесу можна виокремити чотири основні підходи до вирішення моральних проблем у сфері підприємницької діяльності: теологічний (релігійний), утилітарний, деонтичний (етика обов‘язку), теорія справедливості.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте визначення сутності етики бізнесу.
2. Розкрийте проблемне поле етики бізнесу.
3. Як етика бізнесу взаємозв‘язана з іншими науковими дисциплінами?
4. Чому етика бізнесу вважається різновидом професійної етики?
5. Що виступає елементами структури етики бізнесу?
6. Охарактеризуйте горизонтальний рівень етичних відносин у бізнесі.
7. Визначте складові вертикального рівня етичних відносин у бізнесі.
8. Назвіть етапи становлення етики бізнесу.

9. Які види етики бізнесу ви знаєте?
10. Охарактеризуйте основні концепції етики бізнесу.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1.

1. Підготуйте обґрунтування, яким чином впливають на поведінку людей суспільно-політичні чинники, що включають: державний устрій, форми прояву влади, політичну нестабільність чи стійкість у суспільстві, роль політичних інститутів, партій та громадських рухів, політизацію населення.

2. Обґрунтуйте соціокультурні заходи, якими має бути підкріплений перехід до демократично-ринкової схеми відносин.

Завдання 2. Сутність та призначення культури

1. Визначте тип культури управління будь-якої знайомої Вам організації.

2. Вирішіть собі, у якій культурі управління Ви найбільше зумієте продати свої можливості.

3. Наведіть докази, чому в новій економічній реальності особливої уваги потребує питання про мотиви та цінності людей, про засоби управління ними.

4. Перерахуйте нові базисні засади соціально-економічного розвитку сучасної організації.

5. Наведіть із західної чи східної літератури приклади докладного опису переваг культури управління.

6. Поясніть, чому проблема культури управління, що вивчається, має міждисциплінарний характер.

Завданн 3. Заборона на брехню – одна з найдавніших в історії культури. Яку брехню Ви засудите у більшому ступені:

– утвердження, що є зворотним правді;
– оповідання, не пов'язані з дійсністю;
– приховування частини правди;
– самообман;
– брехня на спасіння;
– маленька брехня задля досягнення великого блага;
– брехня для задоволення брехати.

Обґрунтуйте свою точку зору.



ТЕМА 3

ПРОБЛЕМИ ЕТИКИ БІЗНЕСУ

Мета вивчення теми: з’ясувати Проблеми макроетики бізнесу, розглянути наукові концепції етики бізнесу.

План

3. 1. Соціальне підґрунтя сучасної етики бізнесу.
3. 2. Проблеми макроетики бізнесу.
3. 3. Проблеми мікроетики бізнесу.
Висновки.
Питання для самоконтролю.
Практичні завдання.
Перелік ключових термінів і понять: проблеми макроетики бізнесу, проблеми мікроетики бізнесу

3. 1. Соціальне підґрунтя сучасної етики бізнесу

Етика бізнесу вивчає відповідність моральних норм людини діяльності і цілям ділової організації. Це – не просто набір певних моральних стандартів, а інструмент аналізу і вирішення проблем, які постають перед моральною людиною, що займається бізнесом. Серед проблем сучасних корпорацій є неминуче зростання бюрократичних організаційних структур усередині них. Виникаючі бюрократичні структури, передусім такі, що відповідають за ухвалення рішень, вимагають беззаперечне підпорядкування з боку нижчестощих структур, що пригнічує особисту ініціативу.

Зазначене зумовлює низку етичних проблем для осіб, відповідальних за ухвалення рішень усередині таких організаційних структур, що також призводить до виникнення ситуацій, коли навіть добропорядні і чесні люди здійснюють погані і ганебні вчинки, бодай й задля блага організації.

Розвиток всесвітньої комп'ютерної мережі Інтернет призвів до виникнення єдиного інформаційного простору. Значно більше людей у всьому світі нині мають найширший доступ до джерел інформації, ніж коли-небудь за всю історію людства. Проте використання комп'ютера зумовлює масову концентрацію суто особистої інформації про людей і їхні звички.

Така централізація подібної інформації може бути використана конструктивно, наприклад, для розширення демократичних процесів у суспільстві і кращого усвідомлення запитів і потреб людей. Проте, існує також ризик узурпування цієї важливої інформації вузькими колами лідерів для використання в особистих цілях.

Сучасні професіонали бізнесу несуть відповідальність за формулювання і застосування етичних законів поведінки (комп'ютерна етика, мережева етика тощо), на які повинні спиратися демократичні суспільства.

Сучасна ділова етика вбачає вирішення наявних проблем успішним, якщо воно ґрунтується на трьох найважливіших положеннях:

- створення матеріальних цінностей в усьому різноманітті форм розглядається як передусім важливий процес;
- прибуток розглядається як результат досягнення різних суспільно значущих цілей;
- пріоритет при вирішенні проблем, що виникають у діловому світі, повинен віддаватися інтересам міжособових стосунків, а не виробництву продукції.

Глобалізація, технологічні зміни, революція в сфері комунікаційних технологій зумовили виникнення нових проблем етичного характеру найширшого спектру: від ґенетичної зміни організмів до питання власності на Інтернет.

3. 2. Проблеми макроетики бізнесу

Макроетика розглядає специфіку моральних відносин між корпораціями, державою та суспільством загалом. Макроетика бізнесу зосереджена на вирішенні цілої низки ключових проблем, актуальних для сучасного ділового життя.

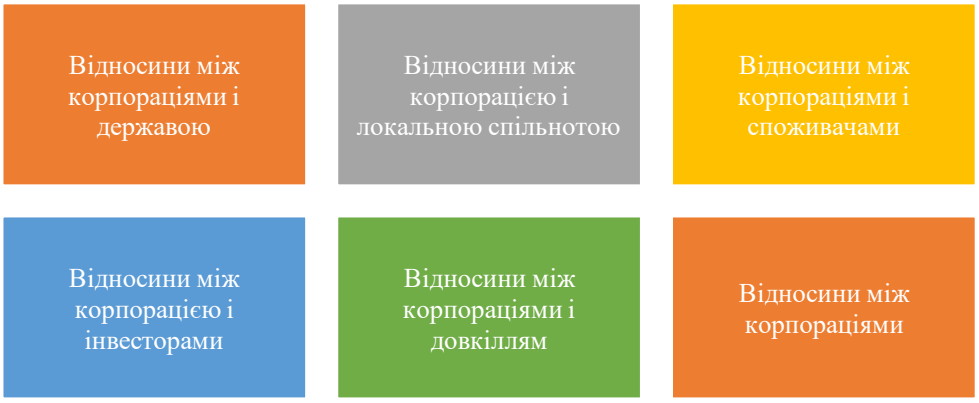


Рис. 3. 1. – Проблеми макроетики бізнесу

Наявний інтенсивний процес об'єднання корпорацій актуалізував питання контролю за «дочірніми корпораціями» з боку «материнських» корпорацій: чи має він здійснюватися у вигляді тотального керівництва з боку вищестоящої компанії, або «дочірня» корпорація повинна мати певну свободу?

З одного боку, «дочірня» корпорація потребує виконання вказівок вищестоящої компанії, з іншого – всі можливі варіанти ситуації «зверху» прорахувати неможливо, і нижчестояща корпорація повинна виявляти розумну ініціативу. Крім того, між незалежними корпораціями, що діють в одній сфері бізнесу, неминуча конкуренція.

Хрестоматійним прикладом може служити багаторічна війна двох відомих брендів «Кока-кола» і «Пепсі-кола». Примітно, що напої двох конкуруючих корпорацій схожі не тільки за назвами, але і за історіями їхнього створення. Обидві «народилися» на півдні Сполучених Штатів наприкінці XIX століття. Як один з основних інгредієнтів цих напоїв виступала тонізуюча речовина, що отримується з горіхів коли, привезених до Америки рабами з Африки.

Задля отримання перемоги над конкурентом вдаються до різноманітних засобів, зокрема, зменшується ціна продукції нижче за її собівартість або для зниження собівартості урізується заробітна плата тощо. Проте, зазначені шляхи жодним чином не можуть розглядатися як етичні.

Щодо підприємців, то вони в подібних ситуаціях найчастіше керуються етикою утилітаризму, коли здійснення певного роду дій у процесі конкурентної боротьби цілком виправдано. Попри завдання шкоди конкурентові, досягається певний позитивний результат.

Наразі існують дві точки зору на проблему взаємин між бізнесом і державою. Перша з них ґрунтується на невтручанні в справи бізнесу з боку як держави, так і суспільства. Тим самим, бізнес, користуючись наданою свободою, отримує більше прибутку і приносить більше користі суспільству.

Представники іншої точки зору стверджують, що бізнес є частиною соціальної структури і не тільки відчуває вплив з боку суспільства і держави, але повинен контролюватися як «знизу», так і «зверху». Знизу – членами суспільства за допомогою формування громадської думки щодо діяльності підприємства.

Зверху – спеціальними державними структурами і законами. З боку держави спостерігається тенденція контролювати корпорації за допомогою спеціальних законів і державних структур. Проте наявним і небезуспішним є прагнення корпорацій шляхом лобіювання впливати на політику, що здійснюється державою.

Діяльність держави, спрямована на підтримку життєвого рівня незаможних, хворих і людей похилого віку, перерозподіл суспільного багатства шляхом високих податків і здійснення соціальних програм оцінюється неоднозначно. Серед небажаних наслідків – поширення споживчих настроїв у суспільстві, відсутність стимулів до активної діяльності. Особливо необхідно виокремити моральні аспекти відносин між корпораціями і державами «третього світу».

По-перше, інвестування корпорацій в економіку країн «третього світу», привнесення власних технічних умінь і можливостей не сприяють розвитку економіки цих країн, а ставлять їх у залежність від іноземних інвестицій і компаній. Зменшується можливості формування власної технічної інтелігенції, власного бізнесу, кваліфікованих працівників.

По-друге, корпорації розміщують у країнах, що розвиваються, шкідливі виробництва, які забруднюють довкілля. Значно менше уваги також приділяється питанням безпеці праці і охороні здоров'я. Багато компаній вперше зіткнулися з моральною дилемою глобалізації, коли були вимушені вирішувати: чи відповідати стандартам локального середовища, якщо ці стандарти виявляються значно нижчими, ніж вітчизняні стандарти. Унаслідок таких

суперечок свого часу було ухвалено глобальні стандарти щодо безпеки, здоров'я і довкілля, що згодом стали міжнародними.

По-третє, загострюється проблема справедливої оплати праці внаслідок того, що в країнах «третього світу» за виконання тієї ж самої роботи, що і у власній країні, працівники отримують меншу заробітну плату.

Однією з нових проблем цього ж порядку можна вбачати проблему дотримання прав людини. Тут постає питання про те, як повинна діяти компанія, яка вкладає великі інвестиції в країни, де ігноруються права людини. Так, сьогодні транснаціональні компанії (наприклад, «Shell» і «Nike») розглядають підвищення стандартів – не лише в межах своїх компаній, але і в країнах «третього світу», де їм доводиться працювати, – як частину своєї корпоративної політики.

По-четверте, економічне втручання корпорацій у життя країн призводить до витіснення з ринку національних підприємств. Так, наприклад експорт до України курячих стегенець (так званих «ніжок Буша», які в Америці вважаються за калорійну їжу, що містить багато холестерину) призвів у 90-і роки минулого століття до збанкрутування значного числа вітчизняних птахофабрик.

Будь-який член суспільства – споживач. Взаємини між корпораціями і споживачами визначаються ринком, який поєднує їх взаємовигідними відносинами. Бізнес бажає отримати максимально високий прибуток, але його діяльність буде успішною тільки, якщо він надасть споживачам те, що вони хочуть.

Система взаємин між бізнесом і споживачами успішно працюватиме при виконанні двох умов:

- якщо споживач отримує досить адекватну і точну інформацію про продукцію;
- якщо споживач є вільний у виборі того, що хоче купити.

Одна з основних проблем у цій системі стосунків – безпека продукції і відповідність її характеристик і функцій цілям, призначенню її створення. Корпорації повинні забезпечувати безпеку своєї продукції, покращувати стандарти контролю якості, її зовнішнього вигляду, робочих характеристик, а також контролю за процесом виробництва, дотримання технології виготовлення.



Рис.3. 2. – «Сім прав споживачів»

Як свідчить практика, коли у відносини вступають виробник, продавець (посередник) і споживач, захист інтересів споживача стає достатньо складним. Виробник найчастіше вважає за краще умовчувати про потенційну небезпеку свого продукту. Щодо такої інформації, то споживач отримає її тільки тоді, коли зіткнеться з цими недоліками.

У сучасному світі рух споживачів на захист своїх прав набув значного поширення. Методи і механізми, що використовуються цим рухом, вельми різноманітні: періодичні видання, реклама, консультації споживачів, незалежні експертизи товарів, висування позовів на неякісні товари і послуги тощо.

Під тиском такого громадського руху в більшості держав ухвалені закони про захист прав споживачів. Уперше вони були сформульовані в 1961 році в США. У 1970-і роки досвід розвитку руху споживачів уможливив їхнє розширене трактування.

- *Право вибирати товар* для задоволення своїх основних потреб в умовах достатньої різноманітності пропозицій за конкурентними цінами і при обмеженні будь якої монопольної дії на споживача.
- *Право на безпеку* товарів і їхнє функціонування в точній відповідності з пропозицією продавця (виробника).
- *Право на інформованість* про найбільш важливі властивості товарів, способи продажу, гарантії тощо, що допомагає споживачеві зробити розумний вибір або ухвалити відповідне рішення.
- *Право на захист* від неякісних товарів і відшкодування збитку, пов'язаного з їхнім використанням.
- *Право бути вислуханим* і отримати при захисті своїх інтересів підтримку від державних і громадських органів.
- *Право на споживчу освіту*, тобто отримання всебічних знань і навиків, що полегшують споживачеві ухвалення рішення щодо придбання.
- *Право на здорове довкілля*, що не є загрозою для гідного і здорового життя нинішнього і прийдешніх поколінь.

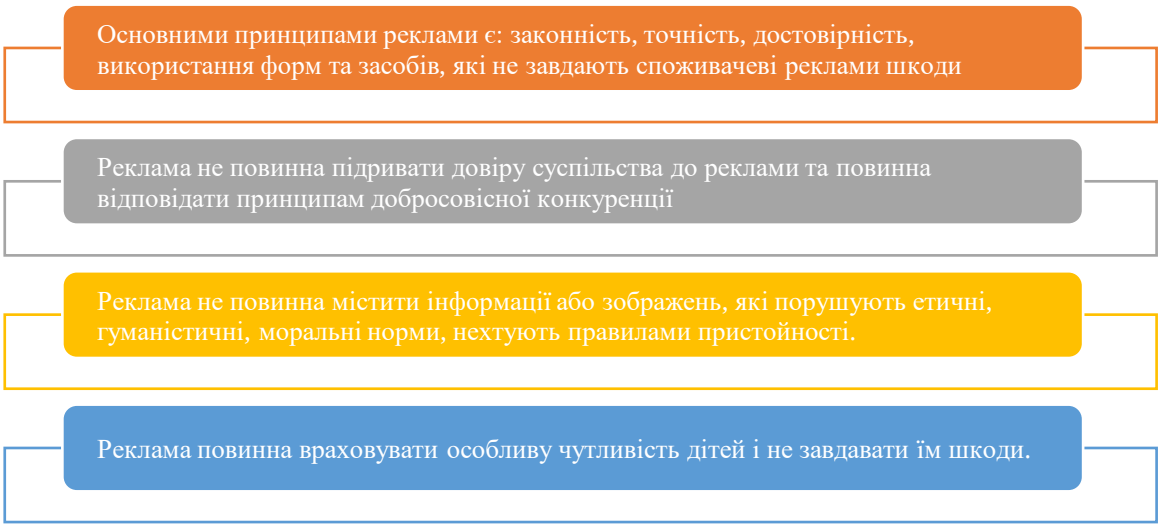


Рис. 3. 3. – Стаття 7. Принципи реклами Закону України «Про рекламу»

Захист основних прав споживачів у нашій країні забезпечується Законом Україні «Про захист прав споживачів», діяльністю Держстандарту Україні, Антимонопольного комітету Україні, громадської організації «Комітет захисту прав споживачів».

Інша, не менш важлива проблема в процесі змагання між організаціями при формуванні потреб потенційних покупців – реклама. Серед безпосередніх її цілей – надання точної інформації споживачеві про властивості і призначення продукції. Тут постає проблема «реальності», точності, правдивості цієї інформації, проблема перебільшеної реклами.

Моральний обов'язок корпорацій – говорити в рекламі правду про свою продукцію, не вводити в оману споживачів, перебільшуючи її позитивні сторони, не рекламувати неякісну продукцію.

У Законі України «Про рекламу» (п. 1 Стаття 8. «Загальні вимоги до реклами») йдеться про наступні обмеження:

- заборона поширювати інформацію щодо товарів, виробництво, обіг чи ввезення на митну територію України яких заборонено законом;
- не можна вміщувати твердження, які є дискримінаційними за ознаками походження людини, її соціального і майнового стану, расової та національної приналежності, статі, освіти, політичних поглядів, ставлення до релігії, за мовними ознаками, родом і характером занять, місцем проживання, а також такі, що дискредитують товари інших осіб;
- подавати відомості або закликати до дій, які можуть спричинити порушення законодавства, завдають чи можуть завдати шкоди здоров'ю або життю людей та/чи довкіллю, а також спонукають до нехтування засобами безпеки;
- використовувати засоби і технології, які діють на підсвідомість споживачів реклами;
- наводити твердження, дискримінаційні щодо осіб, які не користуються рекламованим товаром.

Компанія повинна пам'ятати про свою відповідальність перед інвесторами. Із безлічі існуючих способів обману інвесторів основна їхня частина розпадається на дві категорії: маніпулювання інвестиціями і нечесне використання прибутків, що призводить до зменшення законних доходів інвесторів.

У всьому світі щорічно десятки тисяч людей стають жертвами маніпуляцій з інвестиціями. За підрахунками фахівців люди щороку вкладають міліарди доларів у неіснуючі «дуті» проєкти, фінансові піраміди тощо. Втім, і держава іноді в замаскованій формі використовує аналогічні схеми. Керівництво компанії може зловживати інвестиціями, використовуючи доходи і ресурси для особистого збагачення. Менеджери застосовують багато способів непрямого отримання грошей, які належать акціонерам.

Так, наприклад, йдеться про операції зі статтями витрат, коли завищується реальна сума рахунку, а різниця між ними привласнюється співробітниками компанії. Нарешті, існує практика продажу секретів компанії конкурентові або використання внутрішньоорганізаційної інформації для гри на фондовій біржі.

Специфіка цих моральних відносин – у їхній однобічності. Корпорація повинна опікуватися економічною стабільністю локального співтовариства, розбудовувати інфраструктуру місцевості, сприяти збільшенню нових робочих місць, не закривати підприємства, від яких залежить існування і добробут цих співтовариств.

На корпорації також покладається «моральний обов'язок філантропії», що полягає в підтримці неприбуткових підприємств, важливих як для існування певного локального співтовариства, так і для культурного і соціального розвитку регіонів.

Без допомоги бізнесу не можуть обійтися місцеві соціальні програми, пов'язані з освітою, медициною, благоустроєм і організацією дозвілля.

Взаємини людства з навколишнім природним середовищем, або екологічна проблема, є серед щонайгостріших проблем сучасності.

Внаслідок активно-перетворюючої діяльності людини забруднення повітря, ґрунту і води, знищення тварин і рослин набули загрозливих розмірів. Зміна екологічної ситуації на планеті спричинила на бізнес і підприємництво суперечливий вплив.

З одного боку, виникла нова і обширна сфера застосування капіталу:

- розробка і випуск безвідходних технологій і очисного обладнання;
- розробка технологій і випуск устаткування для утилізації виробничих і побутових відходів;
- випуск екологічно чистих харчів і питної води;
- створення поселень і розвиток індустрії відпочинку в екологічно чистих районах;
- фінансування природоохоронних заходів тощо.

З іншого боку, багато бізнесменів і підприємців повинні взяти на себе зобов'язання:

- платити значні суми у вигляді штрафів за забруднення навколишнього середовища (доречно зауважити, багато компаній із здивуванням виявляють, що установка засобів захисту навколишнього середовища, часто обходиться їм набагато дешевше, ніж вони того чекали);
- змінювати технологію виробництва з урахуванням існуючих екологічних стандартів;
- створювати привабливий «екологічний імідж» своєї компанії і своєї продукції;
- співробітничати з державними службами в сфері охорони навколишнього середовища;
- розбудовувати раціональну стратегію у сфері природокористування, враховуючи екологічну ситуацію в регіоні або країні.

Отже, за сучасних умов екологічна політика корпорації стає найважливішим чинником при обґрунтуванні стратегічних рішень, виробленні довгострокових орієнтирів і планів щодо розвитку виробництва, пошуку компромісу між інтересами компанії і суспільства в соціально-екологічній сфері.

3. 3. Проблеми мікроетики бізнесу

Мікроетика бізнесу досліджує специфіку моральних відносин між підприємством (організацією) як моральнісним суб'єктом та її робітниками. Дослідний і практичний інтерес спрямовується на питання типології корпоративних культур, розглядаються способи підвищення етичного рівня підприємств, роль менеджменту організації, морально-етичні аспекти в прийнятті конкретних управлінських рішень.

Мікроетика досліджує специфіку моральних відносин усередині ділового колективу між корпорацією як моральним стимулом та її працівниками, а також власниками акцій.

Специфіка діяльності будь-якої організації неминуче відбивається на персоналі. Крім того, організація висуває і свої вимоги до співробітників.

Наведемо деякі приклади розбіжності між моральною поведінкою з погляду організації і буденної моралі:

- приховання істини: є характерним для торгової сфери, коли продавець підкреслює достоїнства свого товару і замовчує недоліки; проте в повсякденному житті неправда викликає, як правило, розкаяння совісті;
- байдужість до нанесення шкоди іншим людям у звичайних умовах є нетиповим; стосовно людини, що звільняють з роботи або знижують на посаді, співчуття з боку виконавчої особи неприйнятно – бізнес є бізнес;
- у службових умовах влесливість і інтриганство часто розцінюється як «уміння працювати з людьми».



Рис. 3. 4. – Проблеми мікроетики бізнесу

Наша етика відбивається в наших діях. Через це вона інколи ясніша стороннім, ніж нам самим. Серед найбільш поширених внутрішньоорганізаційних проблем, можна назвати наступні.

Групи тиску з боку громадськості, як правило, висувають вищі етичні вимоги до діяльності підприємств. Вони стверджують, що думки менеджерів

компанії є упередженими, оскільки вони пов'язані з компанією і їхній прибуток залежить від прибутку компанії. Тому менеджери, ухвалюючи рішення, повинні враховувати інтереси всіх сторін. Незалучені відстоюють переважно свої інтереси. Причому вони не зобов'язані надавати компанії навіть альтернативу проєкту.

Менеджер – це, передусім, людина, тому він може ухвалити невірне, а іноді і незаконне рішення. Аналіз таких ситуацій дозволяє виокремити чотири основні аргументи, які найчастіше стають причиною неправильної поведінки. Так, люди упевнені в тому, що дана діяльність:

- не виходить за рамки етичних і юридичних норм;
- відповідає інтересам індивіда або корпорації;
- «безпечна», оскільки ніколи не буде виявлена;
- корисна для компанії, тому очікується поблажливість до людини, що нею займається.

У реальності не завжди можна однозначно провести межу між правильною і неправильною поведінкою, між максимізацією прибутку і незаконними операціями. Величезна кількість людей, що опинилась у двозначній ситуації, ухвалює рішення за принципом: «дозволено все, що не заборонене».

Керівники рідко просять своїх підлеглих зробити те, що обидві сторони вважають за незаконне. Менеджер повинен розуміти, що керівництво в разі успіху закриває очі на незаконність певних дій, але при невдачі – відвернеться від підлеглого.

Починаючи з дитячого віку, інформування старших про непристойні дії своїх родичів і друзів сприймалося вельми негативно. У дорослому житті подібні дії розцінюються також негативно. Тут виникає етична дилема. Моральним критерієм правильності такого роду інформування вищестощих органів є мотив. Якщо мета даного вчинку не особиста вигода, а турбота про благо інших, то дані дії можна назвати правильними.

Проте кожна людина повинна усвідомлювати наслідки своїх дій. Найскладнішим тут буде ставлення з боку колег по службі. Багато «борців за справедливість» радять відмовитися від подібних дій. Але якщо все ж таки зважитися на такі дії, необхідно мати факти і можливість їх довести, переконатися в надійності каналів інформації і непричетності вищестоящого керівництва до даних дій.

Ще одним варіантом службових викриттів є анонімні листи. Анонімки завжди викликають подвійні відчуття: з одного боку розумієш, що це наклеп, з іншого – «немає диму без вогню». Оптимальним варіантом поведінки в даній ситуації буде доведення до звинуваченої особи інформації, що міститься в анонімці. При цьому варто пам'ятати, що далеко не завжди відсутність підпису свідчить про низовинні спонукання автора листа. Громадяни іноді виходять із того, що краще написати анонімку, ніж піддати себе небезпеці.

Останнім часом кількість жінок, що працюють у сфері бізнесу, управління, на державній службі, значно зросла. Скорочується і різниця між заробітною платою жінок і чоловіків. Проте, жінки продовжують заробляти менше

чоловіків, що працюють у тій же області. Крім того жінкам у процесі роботи доводиться стикатися з низкою проблем.

Передусім, це обмеження кар'єрного зростання. Багато жінок натрапляють на так звану «скляну стелю», яка не дозволяє їм обійняти самі вищі посади. Жінкам часто відмовляють у просуванні по службі, вважаючи, що вони менше цікавляться роботою і більше прив'язані до сім'ї. На думку фахівців, ефективний спосіб боротьби з цим упередженням полягає в наданні жінкам двох шляхів кар'єри: швидкого – для тих, хто вважає, що робота має найвищий авторитет, і материнського – для тих, хто хоче рівномірно розподіляти час між роботою і сім'єю.

Інша проблема – сексуальні домагання, коли демонстрація прихильності стає впливовим чинником для службової діяльності і кар'єри. За даними американських досліджень 4 з 10 жінок стикаються з цим, але тільки 5% з них розголошують цю інформацію.

Вирішення ділових і особистих проблем з порушенням чинного юридичного, економічного і морального порядку шляхом використання службового положення окремих людей вельми поширено в Україні.

Зрозуміти наскільки є пристойним вчинок щодо вас з боку іншої особи, можна за допомогою відповідей на наступні питання: чи має особа законні права на продукти і послуги, які вона вам надала? чи мають інші особи, окрім вас, таку ж можливість? чи можете ви про це відкрито розповісти будь-кому? Якщо відповіді негативні, то ці дії не можна вважати законними.

Необхідно пам'ятати, що участь у таких операціях передбачає відповідні послуги з вашої сторони. Ситуація ускладняється, коли послуги надаються не конкретній особі, а організації. Одним із найбільш відомих проявів «етики вигідних зв'язків» є хабар – підкуп посадової особи. Не завжди легко визначити, де хабар, а де подарунок. Проводячи цю грань, слід, наприклад, ураховувати вартість подарунка – чим менше його ціна, тим більше вірогідності, що це дійсно подарунок.

Проте найбільш вірною ознакою, що відрізняє одне від іншого, є наступне. Оскільки визначальною властивістю подарунка є його *безоплатність,* то будь-яке зустрічне надання іншій стороні благ, пов'язаних із виконання нею своїх обов'язків (ти – мені, я – тобі), відповідно свідчить про відсутність дарування, а просто є хабарем.

Особливе місце серед питань ділової етики посідає ставлення людини (перш за все, бізнесмена і менеджера) до грошей. Традиційне економічне визначення "гроші є універсальним товарним еквівалентом" не здатне відобразити проблему сприйняття грошей і ставлення до них.

У сучасному соціумі гроші нерідко сприймаються як мірило успіху їхнього володаря. Прагнення до багатства насправді нерідко засновано на бажанні самоствердуватися, досягти суспільного визнання, економічної незалежності і свободи.

Звідси витікає, що проблема – це не коли грошей мало, а коли їх не вистачає. Такий підхід сформулював свого часу «батько» автомобільної промисловості США, ідеолог принципово нових трудових відносин Генрі Форд:

"Пожадливість до грошей – вірний засіб не добитися грошей. Але якщо ти служиш заради самого служіння, заради задоволення, яке робиться свідомістю правоти справи, то гроші самі собою з'являються в надлишку. Гроші, цілком природно, з'являються унаслідок корисної діяльності. Мати гроші абсолютно необхідно, але не можна забувати при цьому, що мета грошей не неробство, а множення коштів для корисного служіння".

Сьогодні в Україні поступово складається цивілізоване ставлення бізнесменів до грошей, що все менше розглядаються як самоціль і все більше – як інструмент бізнесу і мірою успіху. Гроші, як і будь-який інструмент, не є зло самі по собі. Це – засіб здійснення бізнесу, економічної і соціальної комунікації.

Серед етичних проблем, пов'язаних із грошима, найгостріше стоять наступні.

Проблема «брати гроші» – виникає за умов, коли гроші беруться в борг, разом з набуттям не лише економічного та правового зобов'язання повернути їх, але і моральної відповідальності перед людиною, яка довірила їх тобі. Точність і акуратність повернення боргів – не просто добрий тон або норма етикету. Це повинно бути внутрішньою моральною необхідністю, потребою, оскільки закладає основу довгострокових партнерських відносин не тільки з кредитором, але і з іншими суб'єктами ділового світу.

Психологічна неготовність людини (або групи людей) брати на себе таку відповідальність нерідко спонукає менеджера вступати в конфлікт з економічними потребами і інтересами компанії. Етичні проблеми виникають при нагальній необхідності віддавати борг: історія знає величезну кількість аморальних вчинків у подібних ситуаціях.

Проблема "давати гроші» виникає, коли людині важко відчужувати від себе насилу зароблене багатство. Це зв'язано з психологічним сприйняттям відданих у борг грошей як втрати, а з іншого боку – ризиком можливого неповернення боргу.

Етична ж сторона проблеми полягає в тому, що завжди є люди, для яких ваші гроші можуть бути можливістю задоволення їхніх потреб, реалізаціями їхніх бажань. У цьому випадку власникові грошей належить вирішити дилему: чи використовувати гроші самому і залишити іншого в скрутному становищі або ж допомогти іншому, при цьому обмежити власне споживання і можливості і взяти на себе відчуття втрати і ризик неповернення.

ВИСНОВКИ

Сучасні професіонали бізнесу несуть відповідальність за формулювання і застосування етичних законів поведінки (комп'ютерна етика, мережева етика тощо), на які повинні спиратися демократичні суспільства.

Сучасна ділова етика вбачає вирішення наявних проблем успішним, якщо воно ґрунтується на трьох найважливіших положеннях: створення матеріальних цінностей в усьому різноманітті форм розглядається як передусім важливий процес; прибуток розглядається як результат досягнення різних суспільно значущих цілей; пріоритет при вирішенні проблем, що виникають у діловому

світі, повинен віддаватися інтересам міжособових стосунків, а не виробництву продукції.

Макроетика бізнесу зосереджена на вирішенні цілої низки ключових проблем, актуальних для сучасного ділового життя: відносини між корпораціями і державою; відносини між корпорацією і локальною спільнотою; відносини між корпораціями і споживачами; відносини між корпорацією і інвесторами; відносини між корпораціями і довкіллям; відносини між корпораціями.

Система взаємин між бізнесом і споживачами успішно працюватиме при виконанні двох умов: якщо споживач отримує досить адекватну і точну інформацію про продукцію; якщо споживач є вільний у виборі того, що хоче купити.

Мікроетика бізнесу включає прийняті в окремій організації правила взаємодії не тільки співробітників між собою та з керівним складом, але й з клієнтами, замовниками, партнерами, постачальниками та конкурентами. Проблеми мікроетики бізнесу: проблема вигідних зв'язків; проблема ставлення до грошей; етична перевага незалучених; проблема службових викриттів; проблема невірних управлінських рішень.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. За яких умов сучасна ділова етика вбачає вирішення проблем успішним?
2. Які проблеми розглядає макроетика бізнесу?
3. У чому полягає проблема взаємин між бізнесом і державою?
4. Охарактеризуйте взаємини між корпораціями і споживачами.
5. У чому полягає складність етичних відносин організації з локальними спільнотами і довкіллям?
6. Що виступає критеріями етично вірних управлінських рішень?
7. Які проблеми мікроетики бізнесу ви знаєте?
8. Розкрийте етичну дилему при вирішенні проблеми службових викриттів.
9. У чому полягає етична перевага незалучених.
10. Як етика бізнесу вбачає проблему вигідних зв'язків і ставлення до грошей?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. «Оцінка рівня етичності організації»

Напроти кожного твердження поставте такі оцінки:

СС – цілком згоден; С – згоден: НС – не згоден; СНР – абсолютно не згоден

№ п/п Затвердження Оцінка

1 Не слід очікувати, що працівники повідомлятимуть про свої помилки керівництву.

2 Бувають випадки, коли керівник повинен ігнорувати вимоги контракту та порушувати стандарти безпеки, щоб упоратися зі справою.

3 Не завжди можливо вести точну реєстрацію витрат для звітності: тому іноді необхідно надавати приблизні цифри.

4 Трапляються випадки, коли потрібно приховати несприятливу інформацію від начальства.

Нам завжди слід чинити так, як наказують наші керівники, хоча ми можемо сумніватися в правильності цих дій.

6 Іноді необхідно зайнятися особистими справами в робочий час, і нічого страшного в цьому немає.

7 Психологічно іноді доцільно ставити цілі, що трохи перевищують норму, якщо це допоможе стимулювати зусилля працівників.

8 Я б розкрив бажану дату відвантаження замовлень, щоб отримати це замовлення.

9 Можна користуватись службовою лінією зв'язку для особистих телефонних розмов, коли нею не користується компанія.

10 Керівництво має бути орієнтоване на кінцеву мету, тому ціль зазвичай виправдовує засоби, які ми застосували.

11 Якщо задля отримання великого контракту знадобиться влаштування банкету або незначна зміна політики організації, я дам на це дозвіл.

12 Без порушення політики організації та існуючих інструкцій жити неможливо.

13 Звіти з контролю товарних запасів потрібно складати так, щоб за отриманими товарами фіксувався «нестача», а не «надлишки».

14 Використовувати іноді копіювальну техніку організації для особистих або місцевих цілей цілком прийнятно.

15 Віднести додому те, що є власністю компанії (канцтовари тощо), – прийнятний додатковий бонус.

16 Якщо є можливість працювати за сумісництвом у організації конкурента, це приватна справа працівника і цілком прийнятно.

17 Займатися сторонніми справами або своїм особистим бізнесом у приміщенні організації та в робочий час – припустимо, якщо це не шкодить організації, не знижує її доходи.

18 Запропонувати особам, відповідальним за купівлю ваших товарів, вигідну роботу, угоду – припустимо.

19 Прийняти подарунки, гроші від іншої організації цілком допустимо.

20 Наклепи, брехня, зневажливе зауваження про конкурентів допустимі, якщо вони зроблено на користь організації.

21 Принцип «взаємозв'язку» або «ти мені – я тобі» цілком припустимий і зміцнює відносини з партнерами.

22 Обманювати колег, робити неправдиві заяви з метою організації допустимо.

23 Якщо потрібно, то можна використовувати потужність організації для залякування чи загроз щодо конкурентів з метою досягти своїх цілей.

24 Пред'явити організації рахунок за нез'їдені обіди, невитрачений бензин, невикористані авіаквитки допустимо і є маленькою добавкою до особистого доходу.

25 Загрози стосовно найманих працівників з метою вирішення завдань організації допустимі.

26 Використання грубості та насильства щодо підлеглих у разі крайньої необхідності допустимо.

27 Носіння зброї на території організації за згодою адміністрації допустиме.

28 Сексуальні домагання на території організації не є надто грубим порушенням етичних відносин.

29 Залякування підлеглих на користь підвищення рівня дисципліни допустимі.

30 Працювати та не порушувати національне законодавство неможливо.

31 Дискримінація за ознаками кольору шкіри, релігії, віку, національності, інвалідності, стажу роботи може бути допустима з різними застереженнями.

Ключ: за кожну оцінку СС поставте 3 бали, С – 2 бали, СНР – 1 бал, СР – 0 балів.

Якщо ви набрали балів у сумі:

10-20 – високий етичний рівень;

21-30 – прийнятний етичний рівень;

31-48 – середній етичний рівень;

49-61 – низький етичний рівень;

62-79 – дуже низький етичний рівень;

Понад 80 – охороняйте цінності від самого себе

Завдання 2. Поміркуйте над рядом скрутних з етичної точки зору ситуацій, наведених Філіпом Котлером, в які може потрапити фахівець з маркетингу, який вступає у ділове спілкування.

1. Ваш науково-дослідний відділ удосконалив один із товарів, що випускаються фірмою.

Товар не став по-справжньому «удосконаленою новинкою», але ви знаєте, що поява подібних тверджень на упаковці та в рекламі підвищить його збут.

2. Вас попросили поповнити «дешевий» сектор вашого товарного асортименту спрощеною моделлю, яку можна рекламувати для залучення покупців. Товар, позбавлений удосконалень, буде не дуже добрим, але можна сподіватися, що комівояжери зможуть умовити покупців купувати дорожчі модифікації. Вас просять дати «зелене світло» створенню «роздягненого» варіанта

3. В одного з ваших дилерів на важливій збутовій території нещодавно почалися негаразди в сім'ї, і показники його продажу впали. У минулому це був один із найбільш високопродуктивних продавців фірми. Коли ввійде в норму його сімейне життя, неясно, а поки що велика кількість продажів втрачається. Є юридична можливість ліквідувати виданий цьому дилеру торговий привілей та замінити його.

4. Є шанс залучити великого клієнта, який багато означатиме і для вас особисто, і для фірми в цілому. Його агент із закупівель натякнув, що може спрацювати «подарунок». Вам помічник радить послати цьому агенту на комп'ютерну техніку.

ТЕМА 4

ПРИНЦИПИ ЕТИКИ БІЗНЕСУ

Мета вивчення теми: з'ясувати природу і сутність етики, цілі, властивості та функції професійної етики, розглянути основні принципи універсальної, професійної і персональної етики

План

4. 1. Універсальні принципи етики бізнесу
4. 2. Принципи етики бізнесу на макрорівні
4. 3. Принципи етики бізнесу на мікрорівні
4. 4. Документація етики бізнесу
Висновки.
Питання для самоконтролю.
Практичні завдання.
Перелік ключових термінів і понять: Універсальні принципи етики бізнесу
4. 2. Принципи етики бізнесу на макрорівні
4. 3. Принципи етики бізнесу на мікрорівні
4. 4. Документація етики бізнесу

4. 1. Універсальні принципи етики бізнесу

Етика бізнесу діє на трьох супідрядних ієрархічних рівнях, кожному з яких відповідають певні принципи.

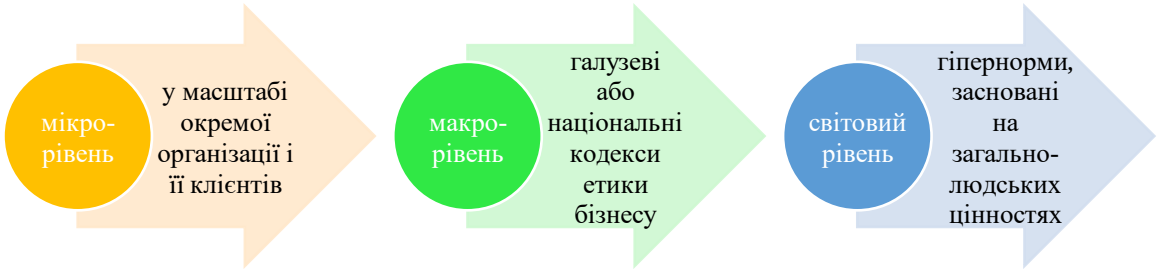


Рис. 4. 1. – Рівні етики бізнесу

➢ *Світовий рівень* представлений *гіпернормами*, що засновані на загальнолюдських цінностях і зафіксовані у всесвітньому етичному кодексі "Принципи міжнародного бізнесу", прийнятому в 1994 р. у Швейцарії представниками провідних компаній і консультантами бізнесу із США, Західної Європи і Японії.

➢ *Макрорівень* діє в масштабі галузі або національної економіки. Це етичні постулати, що реалізуються в галузевих або національних кодексах етики бізнесу. Йдеться про повагу щодо приватної власності і ринкової конкуренції, достовірність інформації, дискримінацію на ринку праці.

➢ *Мікрорівень* – це рівень окремої організації і її клієнтів, що підпорядковується таким етичним принципам, як принципи довіри і відсутності дискримінації у відносинах між постачальниками і покупцями, персоналом і адміністрацією, менеджерами і акціонерами тощо. Саме на даному рівні вирішуються постійно виникаючі (особливо в сфері управління людьми) окремі етичні проблеми, а їхнє порушення спричиняє іноді досить суттєві матеріальні і моральні втрати (зростання накладних витрат, конфліктні ситуації тощо).

При виникненні конфлікту між етичними нормами різних рівнів його рекомендується вирішувати за принципом пріоритетності. Такий конфлікт можливий при розміщенні філій компанії в країнах або регіонах з іншою культурою. Хоча гіпернорми і макронорми повинні домінувати, необхідно враховувати й мікронорми.

Так, якщо західна компанія створює підприємство в економічно відсталій країні, вона запроваджує прийняті на Заході правила техніки безпеки, забороняє несправедливу дискримінацію при наймі і використання дитячої праці. Вважається, що дані гіпернорми відповідають як інтересам цієї країни, так і її розвинених партнерів. Сучасна етика бізнесу віддає пріоритет тим локальним нормам, які чітко формулюються, оскільки інакше їх важко використовувати для ухвалення рішень.

Оскільки гіпернорми є провідними щодо національних і корпоративних етичних правил, вони вимагають свого детального аналізу.

Таблиця 4. 1. Філософські засади гіпернорм етики бізнесу

Гіпернорми	Висхідні положення
не роби того, про що не можна б було б з гордістю публічно оприлюднити	вчення Аристотеля і Платона про особисті чесноти чесності, відвертості і помірності
не роби того, що не в твоїх довгострокових інтересах або в інтересах твоєї компанії	вчення Протагора про особисті інтереси, що поєднуються з інтересами інших людей
не роби того, що не є добре, що не сприяє формуванню відчуття роботи на одну загальну мету	заповіді усесвітніх релігій (Святий Августин), що закликають до добра і усвідомлення взаємозалежності
не роби того, що порушує закон, бо в законі представлені мінімальні моральні норми суспільства	етика утилітаризму І. Бентама і Дж. С. Мілля як вчення про практичну корисність етичної поведінки
не роби того, чого ти не рекомендував би іншим у схожій ситуації	імператив І. Канта про правило універсальної, загальної норми
не роби того, що ущемляє встановлені права інших	погляди Ж.-Ж. Руссо і Т. Джефферсона щодо прав особистості
не роби того, що могло б завдати шкоди слабким у суспільстві	правило розподільної справедливості Дж.Ролза
не роби того, що порушує права іншої людини на саморозвиток і самореалізацію	теорія Р. Нозика про розширення міри свободи особи, необхідної для розвитку суспільства
максимальний прибуток при дотриманні вимог ринку свідчить про найбільшу ефективність виробництва	економічна теорії А. Сміта і вчення В. Парето про оптимальну операцію

У науковій літературі гіпернорми також визначаються як *універсальні (екуменічні, вселенські)* етичні принципи і виступають своєрідними загальними нормами етики бізнесу. Висхідними для універсальних етичних принципів виступають аксіоми світової філософії, а критерієм істинності вбачається

багатовікова практика ділових відносин. Найбільш поширеним є їхнє формулювання у редакції сучасного американського науковця Л. Хосмера (див. табл. 4. 1.).

У 1994 році в швейцарському місті Ко у прагненні синтезувати морально-етичні принципи ведення бізнесу східною і західною діловими культурами керівниками найбільших національних і транснаціональних корпорацій США, Західної Європи і Японії ухвалена Декларація Ко «Принципи бізнесу».

Преамбула Декларації Ко констатує: «Закони і рушійні сили ринку є необхідним, але не достатнім керівництвом до дії. Фундаментальними принципами виступають відповідальність за політику і дії в сфері бізнесу, повага до людської гідності і інтересів учасників бізнесу».



Рис. 4. 2. – Принципи етики міжнародного бізнесу

Декларація Ко вбачається як концентроване зведення етичних принципів міжнародного бізнесу.

Принцип 1 Декларації Ко. Відповідальність бізнесу: від акціонерів – до власників своєї частки в бізнесі.

Цінність бізнесу для суспільства зумовлює відповідальність бізнесу за добробут і зайнятість, а також вироблення товарів і послуг, що мають попит і якими він забезпечує споживачів за розумну ціну, сумірну з їхньою якістю. Для створення такої цінності бізнес повинен підтримувати своє власне економічне здоров'я і життєздатність, проте виживання не є головною метою.

Завдання компаній – сприяти поліпшенню рівня життя всіх своїх клієнтів, службовців і акціонерів, розділяючи з ними багатство, що вони створюють. Постачальники і конкуренти також мають право розраховувати на повагу своїх обов'язків з боку компаній. Компанії як доброчесні громадяни беруть участь у проєктуванні майбутнього місцевих, національних, регіональних і світових спільнот, в яких вони діють.

Принцип 2 Декларації Ко. Економічний і соціальний вплив бізнесу: до прогресу, справедливості і світової спільноти.

Компанії, що створюються за кордоном для розробки, виробництва або продажу своєї продукції, повинні також сприяти соціальному прогресу цих країн, забезпечуючи продуктивну зайнятість і сприяючи підвищуванню купівельної спроможності громадян цих країн. Такі компанії повинні також

робити свій внесок до дотримання прав людини, в освіту, добробут і оновлення країн, в яких вони працюють.

Компанії повинні сприяти економічному і соціальному прогресу не тільки тих країн, в яких вони працюють, але і всієї світової спільноти в цілому за допомогою ефективного і бережливого використання природних ресурсів, вільної і чесної конкуренції, надавати особливого значення модернізації, технології, методам виробництва, маркетингу і телекомунікаціям.

Принцип 3 Декларації Ко. Етика бізнесу: від букви закону – до духу довіри.

Визнаючи законність комерційних секретів, компанії повинні усвідомлювати, що щирість, неупередженість, правдивість, виконання обіцянок і відвертість сприяють не тільки підвищенню рівня довіри до себе і власній стабільності, але і пом'якшенню і більшій ефективності комерційних операцій, особливо на міжнародному рівні.

Принцип 4 Декларації Ко. Шанування правових норм.

Для того, щоб уникнути розбіжності в торгівлі і сприяти забезпеченню рівних умов для конкуренції у вільній торгівлі, а також справедливому і неупередженому підходу до всіх її учасників, компанії повинні поважати міжнародні і внутрішні норми. Крім того, вони повинні визнавати, що деякі дії, що навіть здійснюються згідно із законом, можуть проте привести до небажаних наслідків.

Принцип 5 Декларації Ко. Підтримка багатобічних торгівельних відносин.

Організації повинні підтримувати багатобічні торгівельні системи GATT, Усесвітню організацію торгівлі і міжнародні угоди в цій сфері. Бізнес має сприяти прогресивній і розумній лібералізації торгівлі і пом'якшувати ті внутрішні норми, які необґрунтовано перешкоджають світовій торгівлі, навіть якщо це робиться заради інтересів національної політики.

Принцип 6 Декларації Ко. Дбайливе ставлення до довкілля.

Бізнес повинен охороняти і там, де це можливо, покращувати навколишнє середовище, сприяти його розвитку і уникати марнотратного використання природних ресурсів.

Принцип 7 Декларації Ко. Уникати протизаконних дій.

Бізнес не повинен брати участь або миритися з хабарництвом, відмиванням грошей або з іншими ганебними проявами. Необхідно прагнути співпраці з іншими членами або організаціями співтовариства задля викорінювання подібної практики, не торгувати зброєю або іншими матеріалами, що використовуються в терористичній діяльності, розповсюдженням наркотиків або іншими видами організованої злочинності.

Принципи міжнародного бізнесу (Декларація Ко) – світовий етичний стандарт, відповідно до якого можна будувати і оцінювати поведінку у сфері міжнародного бізнесу.

Ділова етика базується на повазі інтересів не тільки своєї фірми, але і партнерів, клієнтів і суспільства в цілому. Дане правило поширюється також на конкурентів – забороняється завдавати їм збитку прийомами, що виходять за рамки конкурентної боротьби. Етика виступає за отримання благ максимальним числом учасників ринку і рівні можливості доступу до них.

4. 2. Принципи етики бізнесу на макрорівні

Це – принципи етики бізнесу, що виникають на рівні галузі або національної економіки. Наявність таких проблем, як порушення прав власності, привласнення закритої інформації, недостовірна реклама, утиск свободи споживчого вибору, комерційний шпіонаж – усе це спричиняє деформацію ринкових відносин, підвищує ризики і трансакційні витрати.

Нечесна інформація відштовхує покупців, дискримінація за непрофесійними ознаками і "переманювання мозків" спотворюють відносини на ринку праці. Дотримання принципів чесності, порядності і надійності – найбільш ціновані у всьому світу і в Україні принципи етики бізнесу, оскільки є основою ефективних ділових стосунків. Отримання вигідних замовлень не на конкурсній основі, а «по блату», за хабар або шляхом шантажу і погроз також руйнує ринок.

Взаємна довіра є найважливішим морально-психологічним чинником бізнесу, який забезпечує передбаченість ділових відносин, упевненість у обов'язковості ділового партнера і стабільність спільного бізнесу.

Професіоналізм є основним принципом етики бізнесу. У разі ухвалення непрофесійних рішень страждають інтереси всіх заінтересованих сторін, завдається збитку як корпорації, так і всім учасникам корпоративних відносин. Виходячи з цього, професіоналізм є необхідною умовою для людей, що ухвалюють непрості бізнес-рішення: членів рад директорів і менеджерів.

Професіоналізм передбачає володіння людиною певними діловими якостями і здібностями, необхідними для успішного виконання своїх професійних обов'язків. Принцип професіоналізму виявляється в дотриманні усіх вимог професійних кодексів або стандартів, у постійній самостійній роботі для підвищення свого професійного рівня (проходженням тренінгів, навчань тощо).



Рис. 4. 3. – Зміст принципу професіоналізму з точки зору етики бізнесу

Професіоналізм виключає *інформовану згоду,* що означає неприпустимість приховування будь-якої інформації від акціонерів (власників), членів рад

директорів і інших заінтересованих осіб при ухваленні рішення, що зачіпає їхні права і законні інтереси. Ситуація, коли менеджери приховують важливі чинники, що можуть вплинути на рішення топ-менеджменту або загальних зборів акціонерів, є серед суттєвих порушень одного з базових прав учасників корпоративних відносин – права на вичерпну і достовірну інформацію.

Розкриття інформації є одним з важливих інфраструктурних умов, що забезпечують впровадження етичних стандартів і ефективну реалізацію вказаних принципів етичного бізнесу. Зокрема, у певних обставинах (за умов усвідомлення своєї можливої некомпетентності) справжній професіонал залучає до обговорення проблеми незалежних експертів і консультантів або своїх колег. Тобто, здатність заявити про некомпетентність з певного питання є важливим чинником етики бізнесу.

Критерій можливого розкриття інформації обов'язково повинен враховуватися при аналізі майбутніх дій будь-якого учасника корпоративних відносин. Питання – яка буде реакція решти учасників при публічному розголосі дій, якщо вони будуть здійснені, – є суттєвою перешкодою для здійснення неетичних дій.

Отже, вимога щодо розкриття інформації про всі критичні з погляду етики дії або бездіяльність, є одним з найважливіших умов впровадження етики в діяльність компанії. Тому приховування інформації в спірних ситуаціях, навіть якщо дана інформація все-таки відповідала рамкам етичних правил, повинно визнаватися етичним порушенням, навіть якщо це не заподіяло несприятливих наслідків.

Для спрощення процедури розкриття інформації доцільно розробити зразки внутрішньокорпоративних документів (довідок, службових записок тощо), які міститимуть підстави, зміст і пояснення, чому підлягає розкриттю та або інша інформація.

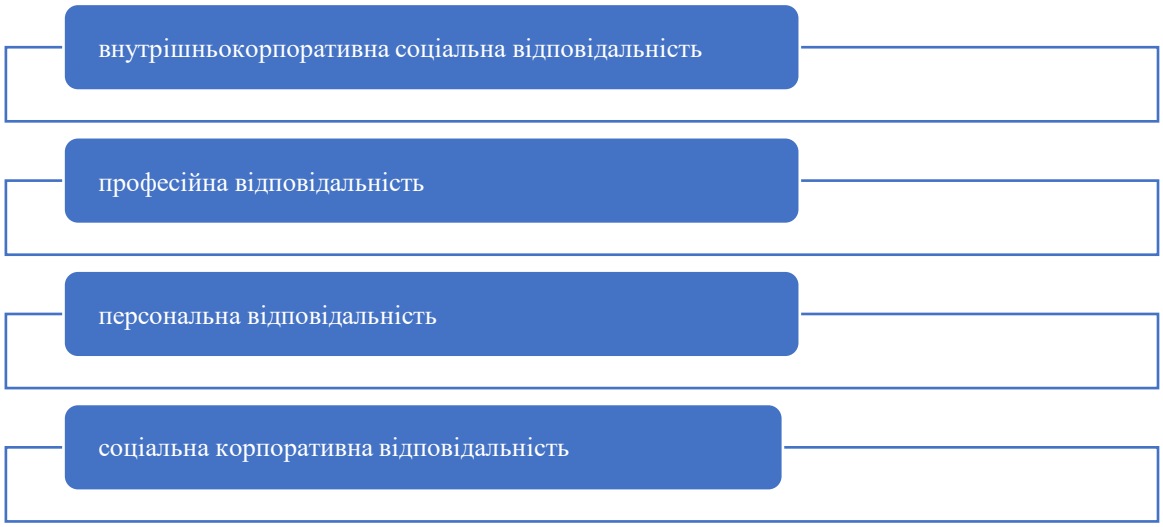


Рис. 4. 4. – Рівні корпоративної соціальної відповідальності

Корпоративна соціальна відповідальність визначається як ведення бізнесу у такий спосіб, щоб відповідати або перевищувати етичні, законні, комерційні або публічні очікування суспільства.

Незважаючи на відсутність єдиного і загальноприйнятого визначення корпоративної соціальної відповідальності, це поняття зазвичай стосується процесу ухвалення рішень у бізнесі, що здійснюється з урахуванням етичних цінностей, дотриманням вимог законності, поваги до людей і їхніх співтовариств, охорони довкілля

Корпоративна соціальна відповідальність убачається керівниками компаній-лідерів світового і вітчизняного бізнесу як щось більше, ніж сукупність дискретних практик і окремих акцій або ініціатив, мотивованих маркетингом, зв'язками з громадськістю або іншими перевагами для бізнесу.

Скоріше, корпоративна соціальна відповідальність розглядається як вичерпне зведення політики, практик і програм, які інтегруються у всі ділові операції, а також як процеси ухвалення рішень, які підтримуються і заохочуються вищим керівництвом.

В останнє десятиліття зросла кількість компаній, які визнали переваги, що отримуються бізнесом унаслідок застосування політик і практик корпоративної соціальної відповідальності. Досвід таких компаній був підкріплений зростаючими об'ємами емпіричних досліджень, які демонструють позитивний вплив корпоративної соціальної відповідальності як на економічні показники бізнесу, так і на інтереси акціонерів.

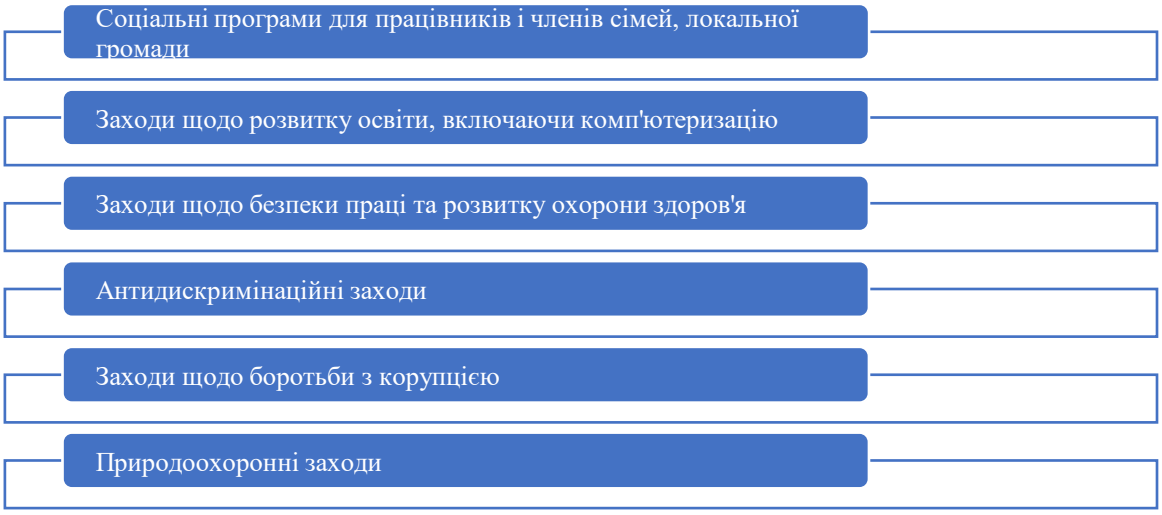


Рис. 4. 5. – Завдання корпоративної соціальної відповідальності

Компанії заохочуються до впровадження або розвитку корпоративної соціальної відповідальності в результаті впливу з боку держави, споживачів, постачальників, співробітників, співтовариств, інвесторів, громадських організацій і інших заінтересованих сторін. Більш детально про соціальну відповідальність бізнесу – див. Тема 8.

Як принцип етики бізнесу колегіальність і професійний консиліум виявляється у прагненні до ухвалення колегіальних рішень і надання взаємної

допомоги в питаннях життєво важливих висновків (професійні консиліуми) і надзвичайних «форс-мажорних» ситуаціях, що вимагають об'єднання зусиль.

Колективні пошуки вирішення важких виробничих завдань у рамках одного підприємства або складних професійних завдань у межах професійного або галузевого об'єднання неможливе без поважного ставлення до колег, толерантності щодо колективних, загальнонаціональних або релігійних проявів. Цьому ж сприяє виявлення уваги до подій особистого життя, допомога менш досвідченим колегам або підтримка у складній ситуації.

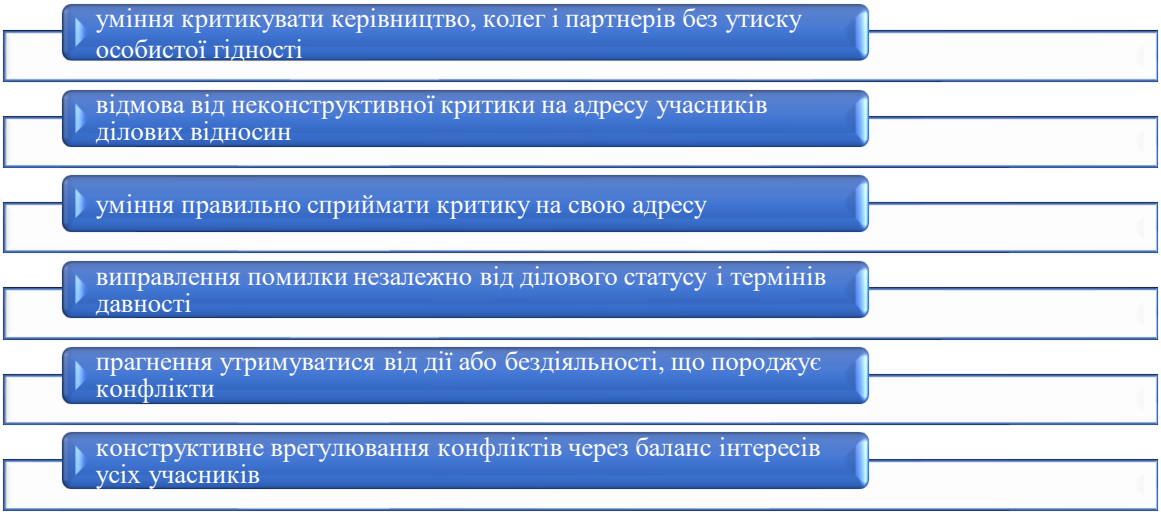


Рис. 4. 6. – Умови забезпечення толерантності в організації

Проте даний принцип не виключає конструктивну критику у разі необхідності. Право на критику, виправлення етичних помилок і безконфліктність реалізується завдяки зазначеним чинникам.

Починаючи з другої половини XX століття до числа основних загальноприйнятих моральних норм етики бізнесу входить екологічний принцип, який реалізується в наступному:

- не нанесення шкоди природі;
- не забруднення місця існування людини і тварин;
- турбота про утилізацію відходів підприємницької діяльності використання очисних споруд;
- належне зберігання і транспортування екологічно небезпечних речовин;
- економне витрачання природних ресурсів, включаючи використання води, а також застосування тепло- і енергозберігаючих технологій;
- турбота про чистоту і гігієнічний стан, включаючи стан повітря, робочих місць і службових приміщень загального користування.

Під конфіденційністю мається на увазі повага і захист секретності справ компанії, акціонерів, директорів і менеджерів і інших учасників корпоративних відносин.

Дотримання конфіденційності означає збереження в таємниці тільки інформації про добросовісну і законослухняну поведінку. Коли йдеться про некомпетентність, приховування інформації, що підлягає розкриттю, тоді набувають чинності обов'язкові правила розкриття інформації про протизаконну

або неетичну поведінку аж до її спрямування в керівні органи компанії або в компетентні державні органи.

Конфіденційність включає наступні компоненти:

- охорона інформації, що вважається комерційною таємницею;
- дотримання повної секретності відносно бізнесу, фінансових і особистих справ акціонерів, директорів, менеджерів, співробітників і контрагентів компанії;.
- не розголошування інформації третім особам, включаючи державні органи, якщо вимоги третіх осіб не засновані на законі (в умовах високого рівня адміністративного тиску на бізнес і корупціогенності такі ситуації можуть мати місце); розголошування інформації третім особам може бути тільки у випадках, коли: а) наявна вимога, відповідно до закону; б) за згодою від зацікавленої особи, чиї інтереси зачіпаються даною інформацією;
- забезпечення обережності в ході будь-яких переговорів (усних, письмових або інших) для запобігання розповсюдження конфіденційної інформації;
- обмеження доступу до конфіденційних або важливих документів;
- повага до прав колег і підлеглих на секретність своїх персональних справ, крім випадків, коли інтереси компанії або права і законні інтереси учасника корпоративних відносин можуть підлягати ризику внаслідок не розголошування інформації.

Задля додання належної суворості і регламентованого режиму конфіденційності рекомендується встановити і дотримувати загальне правило, згідно якому будь-яка інформація, що отримується в професійній діяльності власника, директора, менеджера або працівника і стосується діяльності компанії і/або її контрагентів, повинна розглядатися як конфіденційна.

Директори і менеджери повинні гарантувати власникам (акціонерам) і іншим заінтересованим особам, що працівники компанії, що працюють із конфіденційною інформацією, розголошування якої може заподіяти шкоду вказаним заінтересованим особам, належним чином проінструктовані, а в компанії діють реальні механізми і процедури (розписки, інструктаж, контрольні заходи), що запобігають розголошуванню інформації.

Слід також ураховувати, що захист конфіденційної інформації має тривалий характер. Працівник, директор або менеджер, що працюють на компанію, переймають на себе зобов'язання не розголошувати конфіденційну інформацію, що стала їм відомою у зв'язку з виконанням службових обов'язків, і після припинення роботи в ній. Дана інформація належить компанії, і директори, менеджери, працівники повинні усвідомлювати необхідність взаємної довіри і лояльності, що існували між компанією і її службовцями.

З вимогою конфіденційності тісно пов'язані правила дій в умовах *конфлікту інтересів*. Можна навіть сказати, що дії при конфлікті інтересів знаходяться на якісно новому рівні (в порівнянні з вимогою конфіденційності). Якщо основна вимога конфіденційності – не розголошувати, тобто, бездіяльність, то ситуація конфлікту інтересів, як правило, вимагає активних дій учасників корпоративних відносин.

Конфлікт інтересів виникає, коли стикаються фінансові і індивідуальні інтереси директора, менеджера або працівника і інтереси компанії. У зв'язку з цим керівництво і всі співробітники повинні отримати чіткі інструкції про свої дії в сферах, де потенційно може виникнути конфлікт інтересів.

Особливої значущості дії у разі конфлікту інтересів набувають для вищого керівництва компанії: директорів і топ-менеджерів. Нерідкі ситуації, коли члени рад директорів мають свій власний бізнес, володіють власними компаніями, є генеральними директорами інших компаній. У цих випадках потрібно або чітке розмежування між інтересами різних бізнесів, до яких має відношення даний член ради директорів, або повне відсторонення від ухвалення рішення, якщо йдеться про конфлікт інтересів.

Другий варіант вважається найбільш переважним, оскільки дозволяє усунути можливі претензії щодо упередженості і необ'єктивності. Навіть якщо директор діє зважено і об'єктивно на користь компанії, згодом це буває важко довести. Тому тверда рекомендація – виходити з ситуації конфлікту, керуючись принципом: «жодних конфліктів інтересів».

Важливим протидіючим засобом виступає реалізація принципу розкриття інформації у разі настання конфлікту інтересів. Якщо йдеться про працівників, то мають бути надані чіткі вказівки – негайно доповідати про конфлікт інтересів безпосередньому начальнику або компетентному органу компанії.

Якщо йдеться про директорів і топ-менеджерів, то вони повинні повідомляти своїх колег про таку ситуації, не висловлюючи своєї позиції з даного питання. У випадку, якщо директор або топ-менеджер висловить свою думку з певного питання, а потім заявить про своє небажання брати участь у його розгляді через конфлікт інтересів, він своїми діями не забезпечує належної об'єктивності, оскільки його думка може впливати на позицію його колег щодо даного питання.

Звичайно сферами виникнення конфлікту інтересів для директора, менеджера або працівника є наступні:

- *Фінансові інвестиції* в компанії-конкуренти. Природно, якщо йдеться не про прямі, а про малозначні (портфельні) інвестиції, то жодного конфлікту інтересів не виникає (якщо співробітник відповідним чином «розставляє пріоритети»). Проте, так або інакше питання «малозначності» інвестицій є оціночною категорією, тому співробітник повинен повідомляти про це безпосереднє керівництво.
- *Позаслужбова підприємницька або* інша економічна діяльність в інших компаніях, коли співробітник, директор або менеджер має інший бізнес або іншу роботу, то це об'єктивно відволікає час і зусилля від виконання прямих посадових обов'язків і може негативно відбиватися на їхньої діяльності.
- *Робота або підприємницька діяльність родичів* директорів, менеджерів або працівників може спричинити виникнення конфлікту інтересів у випадках, коли вони працюють або мають бізнес в організаціях–конкурентах або контрагентах.

Дотримання законності є необхідною умовою етичної поведінки директорів і менеджерів. Якщо спиратися на «піраміду Річарда Дафта»

(американського експерта з менеджменту), то дотримання етики є другим рівнем піраміди розвиненості бізнесу, що базується на першому рівні – дотриманні закону.

Іншими словами, не можна дотримувати етику, не дотримуючись норм і вимог законодавства. В українських умовах виконання цієї вимоги ускладняється суперечністю, неясністю і розпливчатістю законодавства.

Компанії можуть виходити з такої ситуації, заповнюючи прогалини законодавства в своїх засновницьких і внутрішніх документах (природно в межах, що не виходять за імперативні обмеження закону). Так, наприклад, такий принцип етики бізнесу, як повага до права власності, передбачає:

- неприпустимість неліцензованого використання чужої власності;
- прагнення до балансу взаємної вигоди при здійсненні операцій – суть переходу права власності;
- коректне використання торгівельної марки;
- суворе дотримання технології за ліцензією франчайзингу;
- неприпустимість плагіату – використання чужої інтелектуальної власності і порушення авторських прав;
- узгодження долі власності в спільних проєктах.

Ще одним природним правом людини є прагнення насолоди і уникнення страждань. У етиці бізнесу цей принцип відомий як принцип гедонізму, сутність якого полягає в тому, що товари мають бути комфортними, безпечними, привабливими за дизайном і приємні для споживачів. Ділова комунікація має відбуватися з проявом зовнішньої привітності, доброзичливості, створювати гарний настрій і приємне враження.

Необхідною умовою впровадження етики в діяльність вітчизняних компаній є зміна українського менталітету стосовно практики надання інформації щодо незаконної або неетичної поведінки колег у керівні органи компанії або в державні органи. Слід ураховувати, що практика такого роду ще не сформувалася і в побуті ще сприймаються досить негативною Більш того, нерідко помилково сприймається й судами. Проте, зарубіжний досвід свідчить про високу ефективність таких дій при впровадженні етичних стандартів у діяльність компанії, особливо у випадках матеріального заохочення з боку керівництва компанії.

Тому рекомендується встановлювати в етичних кодексах компаній підстави і порядок надання інформації про чию-небудь протизаконну або неетичну поведінку на адресу керівництва компанії. Звичайно має бути гарантована незалежна і неупереджена процедура розгляду таких звернень без жодних негативних наслідків для їхніх авторів.

Найважливішою умовою для впровадження етики в діяльність компаній є запобігання корупціогених чинників і припинення фактів корупції в компанії.

Рушійною силою підприємницької діяльності є конкурентна боротьба, а головним прагненням бізнесмена є перемога у цій боротьбі. Світова економічна практика доводить, що якщо держава не встановлює чітких правил такої боротьби, то конкуренція через об'єктивні причини виходить за рамки

правомірності (недобросовісна конкуренція, ОДП – обмежувальна ділова практика тощо).

Одним з таких проявів є прагнення виграти в конкурентній боротьбі не через введення інноваційних технологій, мінімізацію витрат тощо, а шляхом використання методів корупції, коли компанія або приватна особа отримує вигідний контракт завдяки незаконним виплатам і набуває у такий спосіб несправедливої конкурентної переваги.

Задля запобігання корупції необхідна боротьба з «чорними касами» організацій і індивідуальних підприємців (грошовими коштами поза офіційної звітності), оскільки саме з них витрачаються гроші на корупційний підкуп.

Вельми позитивний у цьому відношенні досвід США, що належать до країн, послідовно ведучих боротьбу з корупцією. Так Закон про цінні папери 1934 року із змінами від 1970 року забороняє будь-які виплати, здійснені в секретному порядку (без віддзеркалення цього в звітності). Відтак, унеможливлюється втаємничення інформація про хабарі і підкупи від акціонерів і аудиторських фірм. Згідно цього закону будь-яке безконтрольне розпорядження фондами фірми є серйозним порушенням і може викликати кримінальне переслідування.

Слід впливати на економіко-корупційну злочинність шляхом жорсткого впровадження прозорості ухвалення економічно значущих рішень державними посадовими особами. Порушення порядку відвертості повинне розглядатися як корупційне діяння без доведення будь-яких шкідливих наслідків.

Можна рекомендувати наступні норми протидії корупції для впровадження у внутрішні документи компанії:

- впровадження ефективної системи контролю за фінансовими потоками компанії;
- перетворення ревізійної комісії і комітету з аудиту ради директорів у структури, що реально діють;
- створення системи моніторингу за корупціогенно небезпечними сферами компанії;
- введення системи дисциплінарних і матеріальних санкцій за порушення встановлених антикорупційних процедур.

4. 3. Принципи етики бізнесу на мікрорівні

Рівень морального розвитку як окремо узятої особи, так і організації в цілому наразі визначається орієнтацією на гуманістичні універсальні принципи справедливості.

Сучасні доробки з цієї проблеми формулюють, зокрема, такі принципи, як: рівність людських прав і шанування гідності людської істоти як індивідуальній особистості (Л. Кольберг); принцип благоговіння перед життям (А. Швейцер).

У відомому дослідженні А. Печчєї «Людські якості» виокремлено шість цілей для людства, за якими можна звіряти цілі діяльності організації:

- «зовнішні межі» – з'ясування проблеми біофізичних меж існування людини на Землі, гармонізація взаємин людини і природи;

- «внутрішні межі» – дослідження фізичних і психологічних можливостей людини;
- захист і збереження культурних особливостей народів і націй;
- «світова спільнота» – виявлення шляхів поступового перетворення системи егоцентричних держав на систему скоординованих між собою географічних і функціональних центрів ухвалення рішень;
- місце існування, генеральний усесвітній план людських поселень; виробнича система.

Основа сучасної ділової етики – соціальний контракт (неформальна угода компанії і її зовнішнього оточення про єдині норми поведінки) і соціальна відповідальність (максимальне використання її переваг і мінімізація недоліків, які зачіпають як учасників бізнесу, так і суспільство в цілому).

Виходячи з цього, вироблені принципи етики бізнесу для заінтересованих осіб (stakeholders). Під заінтересованими особами розуміються групи осіб, інтереси яких зачіпаються діяльністю компанії: акціонери, менеджери, ділові партнери, споживачі тощо. Встановлення у відносинах між заінтересованими особами етичних правил і процедур є для компанії життєво важливими.

Мета акціонерів – отримання доходу від діяльності компанії як комерційної організації, що може бути реалізоване двома шляхами: виплатою дивідендів і підвищенням курсової вартості акцій.

Акціонери як власники компанії несуть ризики збитків, якщо компанія стає збитковою або взагалі банкротом. У цьому випадку курсова вартість акцій падає, дивіденди не виплачуються. Акціонери у свою чергу підрозділяються на дві категорії, інтереси яких також розділяються між собою: мажоритарні і міноритарні акціонери.

Мажоритарні акціонери налаштовані на довгострокову перспективу розвитку компанії і менші ризики. Якщо їм доведеться вибирати між виплатою дивідендів і капіталізацією прибутку, вони, як правило, надають перевагу капіталізації прибутку, оскільки це сприяє сталості і стратегічним планам розвитку компанії.

Інтереси міноритарних акціонерів лежать в іншій площині. Їм важлива короткострокова перспектива – отримання доходу від своєї участі в компанії вже зараз. Тому головний інтерес міноритаріїв (виплата дивідендів) превалюватиме над капіталізацією прибутку. Проте міноритарії, також як і мажоритарії підлягають ризику збитків у вигляді втрати цінності свого майна (акцій) унаслідок збитковості компанії. Тому всі акціонери схильні до низькоризикованих операцій.

Можна рекомендувати наступні *принципи етики бізнесу для мажоритарних акціонерів*:

- урахування майнових інтересів міноритариїв і здійснення зваженої дивідендної політики;
- урахування інтересів менеджерів і спільно з радою директорів поміркованe мотивування їхньої діяльності задля зниження ризиків зловживань з боку останніх;

- планомірне підвищення професійності і незалежності діяльності ради директорів задля найбільш оптимальної розробки і затвердження етичних правил у компанії;
- контроль за діяльністю ради директорів, зокрема, щодо розробки етичних стандартів у компанії.

Принципи етики бізнесу для міноритарних акціонерів:

- недопущення зловживань своїми правами акціонерів супротив інтересів компанії;
- зберігання інформації, що є комерційною таємницею компанії;
- вимагання від крупних акціонерів, директорів і менеджерів компанії дотримання ухвалених етичних правил.

Згладжування суперечностей між акціонерами і менеджерами – основне завдання директорів. Саме тому на раду директорів (як наголошують зарубіжні дослідники) лягає завдання визначення етичних напрямів діяльності і принципів даної компанії.

Проте необхідно відзначити, що для вирішення цього завдання рада директорів має бути не формально, а реально відокремленим і незалежним як від акціонерів, так і від менеджерів, органом.

Можна рекомендувати наступні *принципи етики бізнесу для топ-менеджменту:*

- напрацювання та затвердження етичних правил у компанії;
- урахування інтересів усіх заінтересованих осіб компанії;
- здійснення ефективного контролю за діяльністю менеджерів задля запобігання зловживань і інших етичних порушень з їхнього боку;
- здійснення контролю за впровадженням менеджерами етичних правил у діяльність компанії;
- здійснення моніторингу прозорості компанії, дотримання вимог законодавства, засновницьких і внутрішніх документів товариства з боку акціонерів, менеджерів і працівників цього товариства;
- розроблення і надання акціонерам рекомендацій щодо справедливої і розумної дивідендної політики;
- впровадження ефективної системи мотивації діяльності менеджерів;
- звітування перед акціонерами і надання повної і достовірної інформації про стан справ у компанії.

Менеджери компанії об'єктивно можуть мати інші інтереси, ніж акціонери, оскільки вони не несуть ризик втрати свого майна. Якщо компанія потерпає крах, менеджери втрачають роботу, але не своє майно.

Їхня мета – забезпечити діяльність компанії навіть за рахунок великого ступеня ризику. За умов прибутковості менеджери набувають бонус. Якщо компанія збанкрутує через високоризиковану діяльність – менеджери втрачають роботу. Важливо зазначити, що при цьому менеджери ризикують не своїми грошима, а грошима власників. Оскільки менеджери не є власниками, існує також небезпека зловживань з їхнього боку щодо компанії і відповідно її власників.

Вирішення цих протиріч саме забезпечує етика, оскільки правові норми (також через об'єктивні причини) не можуть усе регламентувати. Правові норми достатні тільки за умов наявності у менеджерів протиправних намірів і зловживання своїми повноваженнями.

Можна рекомендувати наступні *принципи етики бізнесу для менеджерів компанії:*

- не зловживання своїми повноваженнями;
- не нанесення збитку акціонерам компанії навмисними діями;
- у разі виникнення ризиків збитків для компанії негайно повідомляти про це раду директорів компанії;
- запровадження в діяльність компанії етичних правил, розроблених радою директорів;
- виконання своїх обов'язків сумлінно і ініціативно;
- звітування згідно вимог перед радою директорів;
- дотримання в своїй діяльності вимог законодавства, засновницьких і внутрішніх документів компанії, вимагання їхнього дотримання від працівників компанії;
- дотримання інтересів працівників, забезпечення гідних умов праці.

Принципи етики бізнесу підприємництва засновані на повазі до гідності всіх працівників і врахуванні їхніх інтересів.

Загальним пріоритетом взаємодії ради директорів і менеджменту з працівниками акціонерного товариства є забезпечення інтересів акціонерного товариства і його працівників на засадах соціального партнерства завдяки спільності цілей, поваги і врахування взаємних інтересів, сумлінності і реальності взятих зобов'язань.

Менеджмент компанії і всі працівники або їхні представники повинні вирішувати існуючі або виникаючі проблеми відповідно до чинного законодавства шляхом конструктивного і ефективного діалогу.

З урахуванням принципів міжнародного бізнесу (Декларація Ко) органам управління акціонерних товариства рекомендується дотримувати *наступних принципів взаємодії з працівниками*:

- забезпечення роботою і заробітною платою, які підвищують рівень життя;
- створення умов праці, що не завдають шкоди здоров'ю і людській гідності;
- чесність у комунікаціях, забезпечення відкритого доступу до інформації, обмеженого лише рамками закону і умовами конкуренції;
- уважне ставлення до пропозицій працівників, ідеї, вимоги і скарги;
- участь у відкритих переговорах у разі виникнення конфлікту;
- уникнення дискримінаційної політики і гарантування рівних прав і можливостей незалежно від статі, віку, расової приналежності і релігійних переконань;
- стимулювання використання в рамках свого бізнесу працівників з різним професійним рівнем на тих робочих місцях, де вони можуть принести найбільшу користь;

- забезпечення охорони праці і запобігання нещасних випадків і професійних захворювань;
- заохочення підвищення професіоналізму і сприяння розвитку навиків і знань, необхідних для якнайкращого виконання роботи;
- уникнення ухвалення ділових рішень, що призводять до серйозних скорочень зайнятості в організації;
- співпраця з трудовими об'єднаннями організації, урядовими органами, іншими службами і акціонерними товариства з питань розміщення трудових ресурсів.

Йдеться про принципи етики бізнесу в стосунках з інвесторами, що не мають права на участь в управлінні компанії: банками-кредитодавцями, власниками корпоративних облігацій і іншими кредиторами, що інвестують у компанію.

Важливість етики у відносинах з такими інвесторами визначається тим, що вони не мають права на доступ до внутрішньої інформації компанії (на відміну від акціонерів, директорів і менеджерів) і вимушені задовольнятися тільки тим, що розкриває компанія і сподіватися на достовірність.

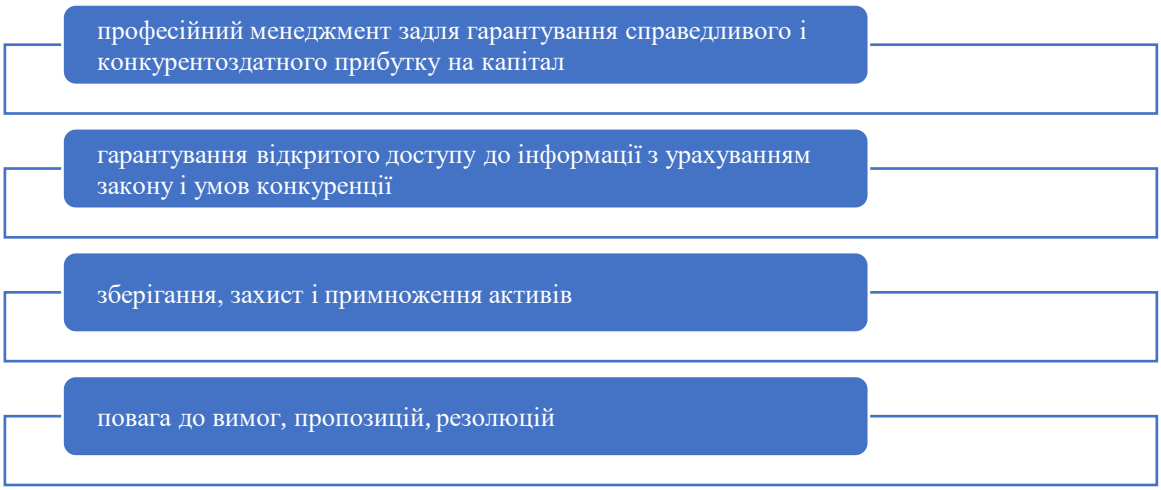


Рис. 4. 7. – Принципи відносин організації з власниками (інвесторами)

Махінації зі звітністю вводять в оману інвесторів і спричиняють величезні збитки внаслідок неможливості повернення виданих кредитів через відсутність у компанії майна. Тому компанія, яка дотримується етичних правил відносин з інвесторами, має бути максимально (в межах комерційної таємниці і режиму інформації з обмеженим доступом) відкрита для них.

У разі щонайменшої загрози інтересам таких інвесторів компанія повинна докласти всіх зусиль для мінімізації негативних наслідків. Етичні кодекси компанії повинні містити спеціальні норми щодо зобов'язань, які покладає на себе компанія стосовно інвесторів.

Здорова економічна конкуренція є одним з основних умов справедливого розподілу товарів і послуг.

Для розвитку здорової конкуренції українським акціонерним товариствам рекомендується слідувати наступним принципам етики бізнесу у відносинах з конкурентами:

- сприяння розвитку відкритих ринків для торгівлі і інвестування;
- відмова від неетичних методів ведення конкурентної боротьби, включаючи «чорний PR»;
- сприяння конкурентній поведінці на благо суспільства, покращення екології і підвищення рівня життя в країні;
- сприяння конкурентній поведінці на засадах взаємної поваги.

Базовим етичним принципом відносин зі споживачами товарів або послуг акціонерного товариства є повага до людської гідності незалежно від того, чи купують вони товари і послуги безпосередньо у акціонерного товариства або на ринку іншими шляхами.

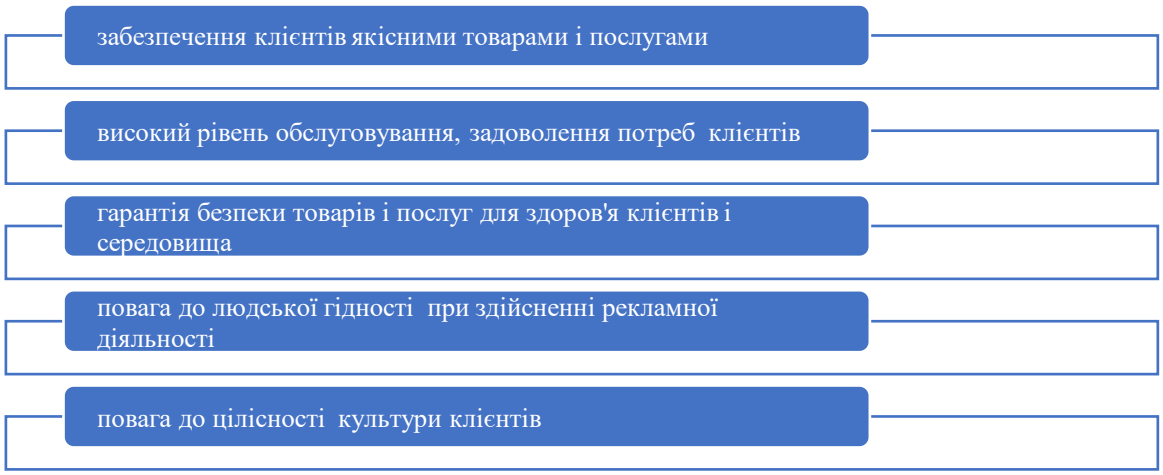


Рис. 4. 8. – Принципи взаємин організації зі споживачами продукції

Базовим етичним принципом відносин акціонерного товариства з постачальниками є взаємна повага.

Акціонерним товариствам рекомендується слідувати наступним *принципам етики бізнесу у відносинах з постачальниками товарів і послуг:*

- прагнення справедливих і чесних стосунків на основі коректного ціноутворення, ліцензування і права на торгівлю;
- гарантування, що комерційна діяльність організації вільна від примусових дій і непотрібних судових розглядів;
- сприяння розвитку довготривалих і сталих відносин у відповідь на сприяння зростанню ціни, якості, конкурентоспроможності і надійності бізнесу організації;
- надання інформації неконфіденційного характеру і залучення до участі в процесах планування бізнесу організації;
- своєчасне розрахування відповідно до умов укладених договорів;
- підтримка і перевага тим, хто в своїй практиці виключає дискримінацію, корупцію і приниження людської гідності.

4. 4. Документація етики бізнесу

Документи, в яких описуються принципи етики бізнесу, створюються, як правило, за власною ініціативою підприємств або організацій як доповнення до законодавства, регулюючого відповідну сферу діяльності (наприклад, корпоративне управління).

Найбільш поширеним типом документів етики бізнесу є *декларації і кодекси* (від *codex* – книга, зведення законів).

Декларації і кодекси є своєрідними зведеннями законів внутрішньокорпоративного користування і виступають однією з ефективних форм регулювання і контролю діяльності підприємства або організації.

Наразі склалися два типи документів етики бізнесу. По-перше, відносно короткі за змістом документи, що розробляються, як правило, на перших етапах формування організації для консолідації її прогресивних сил.

Звичайно такі документи за своєю суттю є етичними деклараціями про наміри і призначаються для засвідчення факту самосвідомості, прогресивності і відповідальності організації. Регулятивні документи з детально розробленими етичними принципами і правилами діяльності, що містять етичні зобов'язання щодо різних груп ділової взаємодії.

Усвідомлення з боку сучасних корпорацій і компаній того, що етика бізнесу є могутнім інструментом підвищення дисципліни, продуктивності і ефективності діяльності, зумовлює розробку кодексів корпоративної етики, в яких детально регламентується діяльність різних підрозділів і ділових відносин з колегами, постачальниками, споживачами, потенційними діловими партнерами, конкурентами, акціонерами, потенційними інвесторами, місцевою громадою, представниками засобів масової інформації тощо.

Етичність підприємства або організації досягається не тільки розробкою кодексів корпоративної етики, але і наявністю контролю за їхнім дотриманням. Тому найбільш професійно розроблені документи етики бізнесу включають опис процедур контролю за їхнім виконанням і можливих санкцій за недотримання прийнятих принципів.

Такі документи, як правило, розробляються в спеціально створюваних робочих групах за участю авторитетних представників усіх підрозділів і заінтересованих сторін із запрошенням експертів-консультантів з ділової етики.

Такі кодекси звичайно враховують традиції і прецеденти, міжнародний досвід, національну і локальну специфіку, особливості діяльності організації і стають додатковим ресурсом підвищення її ефективної діяльності.

Документи етики бізнесу, як правило, оформляються в певний спосіб.

Вступна частина (преамбула), залежно від типу документа, може містити в різному обсязі опис передумов створення і призначення (цілі і завдання) декларації, хартії або кодексу етики бізнесу.

У наступній частині документа етики бізнесу, як правило, вказуються найбільш важливі організації засадові (загальні, екуменічні) або міжнародні принципи етики бізнесу, а також етичні (професійні) традиції, властиві даній діловій сфері або конкретній компанії.

Далі, в документах етики бізнесу зазвичай формулюються основні етичні стандарти ділової поведінки в даній сфері бізнесу і правила діяльності організації щодо своїх власних працівників або членів, а також щодо зовнішніх учасників ділових відносин.

Ступінь деталізації і регламентації етики бізнесу залежить від специфіки підприємства або організації: кількість учасників ділових відносин, структури і рівня розвитку, стратегічних цілей і завдань, а також інших конкретних обставин і умов.

Етичність діяльності організації досягається не тільки розробкою кодексів корпоративної етики, але і наявністю контролю за їхнім дотриманням. Документи про ділову етику прогресивних організацій усе частіше містять розділ з описом системи контролю за дотриманням принципів корпоративної етики бізнесу, наприклад, функції і технологію роботи комісії з етики і санкції за порушення зафіксованих у документі етичних принципів.

Важливим чинником є публічність документа про ділову етику. Тому, поряд з документальним оформленням і розміщенням кодексів корпоративної етики в доступних для ознайомлення місцях організації, загальноприйнятим є надання документів етики бізнесу контрагентам організації, а також розміщення цих документів на інтернет-сайтах підприємств і організацій.

ВИСНОВКИ

Етика бізнесу діє на трьох супідрядних ієрархічних рівнях, кожному з яких відповідають певні принципи.

Світовий рівень представлений *гіпернормами*, що засновані на загальнолюдських цінностях і зафіксовані у всесвітньому етичному кодексі “Принципи міжнародного бізнесу”, прийнятому в 1994 р. у Швейцарії представниками провідних компаній і консультантами бізнесу із США, Західної Європи і Японії.

Макрорівень діє в масштабі галузі або національної економіки. Це етичні постулати, що реалізуються в галузевих або національних кодексах етики бізнесу. Йдеться про повагу щодо приватної власності і ринкової конкуренції, достовірність інформації, дискримінацію на ринку праці.

Мікрорівень – це рівень окремої організації і її клієнтів, що підпорядковується таким етичним принципам, як принципи довіри і відсутності дискримінації у відносинах між постачальниками і покупцями, персоналом і адміністрацією, менеджерами і акціонерами тощо.

При виникненні конфлікту між етичними нормами різних рівнів його рекомендується вирішувати за принципом пріоритетності. Такий конфлікт можливий при розміщенні філій компанії в країнах або регіонах з іншою культурою. Хоча гіпернорми і макронорми повинні домінувати, необхідно враховувати й мікронорми.

Документи, в яких описуються принципи етики бізнесу, створюються, як правило, за власною ініціативою підприємств або організацій як доповнення до

законодавства, регулюючого відповідну сферу діяльності (наприклад, корпоративне управління).

Найбільш поширеним типом документів етики бізнесу є *декларації і кодекси* (від *codex* – книга, зведення законів).

Декларації і кодекси є своєрідними зведеннями законів внутрішньокорпоративного користування і виступають однією з ефективних форм регулювання і контролю діяльності підприємства або організації.

Етичність діяльності організації досягається не тільки розробкою кодексів корпоративної етики, але і наявністю контролю за їхнім дотриманням. Документи про ділову етику прогресивних організацій усе частіше містять розділ з описом системи контролю за дотриманням принципів корпоративної етики бізнесу, наприклад, функції і технологію роботи комісії з етики і санкції за порушення зафіксованих у документі етичних принципів.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Назвіть рівні принципів етики бізнесу.
2. У чому полягає принцип пріоритетності при виникненні конфлікту між етичними нормами різних рівнів?
3. Охарактеризуйте філософські засади гіпернорм етики бізнесу.
4. Які основні принципи етики міжнародного бізнесу ви знаєте?
5. Визначить принципи етики бізнесу на макрорівні.
6. Що виступає принципами етики бізнесу на рівні організації?
7. Охарактеризуйте заінтересовані сторони організації.
8. Які є найбільш поширені типи документів етики бізнесу?
9. Згідно з якими принципами оформлюються документи етики бізнесу?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Управлінські дії

У коло службових обов'язків управителя входить багато питань, зокрема виконання вказівок, що виходять від вищих начальників. Управитель повинен вирішити, як саме домогтися реалізації цих вказівок, як цього мобілізувати підлеглих тощо. Проте вищестояще керівництво може дати чітких вказівок, не визначити конкретних цілей. Як повинен діяти управитель у цих випадках? Який варіант дій вибрати?

А. Запитати необхідні вказівки у начальства.

Б. Проаналізувати обстановку, визначити, що необхідно зробити з власної ініціативи на користь своєї організації, і розпочати дії з мобілізації персоналу вирішення виявлених завдань.

В. Відсутність чітких вказівок та постановки конкретних цілей з боку вищої інстанції може пояснюватися тим, що там вважають недоцільним та несвоєчасним приймати поспішні рішення. Тому робити будь-які практичні дії найкраще після того, як надійдуть вказівки згори.

Визначення основних напрямів діяльності організації та її цілей – обов'язок вищої управлінської ланки. Однак в організаціях зі складним механізмом управління, величезними масштабами роботи, великою географічною розосередженістю підприємств вищі керуючі не завжди мають можливість дати чіткі інструкції та визначити найбільш оптимальні напрямки та цілі діяльності для кожної конкретної ділянки роботи. У таких умовах не можна чекати чи домагатися вказівок від вищого керівництва, не можна займати пасивну, вичікувальну позицію. Потрібно діяти самостійно та ініціативно.

При цьому буде правильним, якщо управитель візьме відповідальність за вжиті заходи на себе.

Правильна відповідь – варіант Б.

Завдання 2.

Ви прийняли на роботу молодого здібного фахівця, який лише закінчив престижний інститут. Він чудово справляється з роботою.

Вже закінчив кілька проектів, і клієнти дуже задоволені. Разом з тим він різкий і зарозумілий у спілкуванні з іншими працівниками, особливо з обслуговуючим персоналом. Ви щодня отримуєте такі сигнали, а сьогодні надійшла письмова заява з приводу його грубості. Які зауваження необхідно зробити молодому фахівцю, щоб змінити стиль спілкування в колективі?

Завдання 3.

У вас є кілька підлеглих, які вчиняють невмотивовані дії. Ви бачите їх разом, при цьому вам здається, що ви знаєте, хто в них неформальний лідер. Вам потрібно змусити їх добре працювати, а не влаштовувати тусовки прямо на робочому місці. Ви не знаєте, який інтерес їх поєднує. Що ви зробите для зміни ситуації та покращення роботи?

Завдання 4. Управління конфліктом

До трудового колективу, де є конфлікт між двома угрупованнями щодо впровадження нових форм роботи, прийшов новий керівник, запрошений із боку. Як йому краще, на вашу думку, діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?

А. Перш за все встановити контакт з прихильниками нового, не приймаючи серйозно доводи прихильників старого порядку, вести роботу з впровадження нововведень, впливаючи на противника силою свого прикладу та прикладу інших.

Б. Насамперед спробувати переконати і залучити на свій бік прихильників колишнього стилю роботи, противників запровадження нових методів, впливати на них переконанням у процесі дискусії.

В. Вивчити перспективи розвитку колективу та поліпшення якості продукції, поставити перед колективом нові перспективні завдання спільної трудової діяльності, спиратися на кращі досягнення та традиції колективу, не протиставляти нове старому.

Залежно від того, яке рішення буде прийнято, наслідки конфлікту можуть перерости у функціональні та дисфункціональні, що, в свою чергу, може вплинути на виникнення подальших розбіжностей. Проблему бажано вирішувати таким чином, щоб вона влаштовувала обидві

сторони, завдяки чому сторони набудуть досвіду співпраці та покращаться відносини між людьми. Правильна відповідь – варіант В.

Завдання 5. «Чи вмієте вести ділове обговорення»

Тест допоможе проаналізувати вашу поведінку під час ділової наради, бесіди, визначити стиль поведінки. Слід пам'ятати, кожен із цих стилів залежить від конкретної ситуації.

В одних випадках успіх приносить авторитарну поведінку, яка не допускає заперечень, в інших — тактовна, гнучка поведінка. Але все ж таки авторитарне ведення наради слід віднести до небажаних винятків, особливо якщо з його учасниками доведеться працювати й надалі.

Дайте відповідь на запитання та запишіть оцінки в балах (від 1 до 5):

1 – "ні", "так не буває"; 2 – «ні, як правило, так не буває»; 3 – невизначена оцінка; 4 – «так, як правило, так буває»; 5 – "так, так завжди".

1. Даю підлеглим потрібні доручення навіть у тому випадку, якщо є небезпека, що за їх невиконання критикуватимуть мене.
2. У мене завжди багато ідей та планів.
3. Прислухаюся до інших зауважень.
4. В основному мені вдається навести логічно правильні аргументи під час обговорення.
5. Налаштовую співробітників на те, щоб вони вирішили свої завдання самостійно.
6. Якщо мене критикують, то захищаюся, незважаючи ні на що.
7. Коли інші наводять свої аргументи, завжди прислухаюся.
8. Щоб провести якийсь захід, мені доводиться будувати плани заздалегідь.
9. Свої помилки, як правило, визнаю.
10. Пропоную альтернативи пропозиціям інших.
11. Захищаю тих, хто має труднощі.
12. Висловлюю свої думки з максимальною переконливістю.
13. Мій ентузіазм заразливий.
14. Зважаю на погляди інших і намагаюся їх включити до проекту рішення.
15. Зазвичай наполягаю на своїй точці зору та гіпотезах.
16. З розумінням вислуховую і агресивно висловлювані контраргументи.
17. Ясно висловлюю свої погляди.
18. Завжди зізнаюся, що не все знаю.
19. Енергійно захищаю свої погляди.
20. Намагаюся розвивати чужі думки так, ніби вони були моїми.
21. Завжди продумую, що могли відповісти інші, і шукаю контраргументи.
22. Допомагаю іншою порадою, як організувати свою працю.
23. Захоплююсь своїми проектами, зазвичай не турбуюся про чужі роботи.
24. Прислухаюся і до тих, хто має точку зору, відмінну від моєї.

25. Якщо хтось не згоден з моїм проектом, то не здаюся, а шукаю нових шляхів, як переконати іншого.

26. Використовую всі засоби, щоби змусити погодитися зі мною.

27. Відкрито говорю про свої надії, побоювання та особисті труднощі.

28. Завжди знаходжу, як полегшити іншим підтримку моїх проєктів.

29. Розумію почуття інших людей.

30. Більше говорю про власні думки, ніж вислуховую інші.

31. Перш ніж захищатися, завжди слухаю критику.

32. Викладаю свої думки системно.

33. Допомагаю іншим отримати слово.

34. Уважно стежу за протиріччями у чужих міркуваннях.

35. Змінюю думку для того, щоб показати іншим, що стежу за перебігом їхніх думок.

36. Як правило, нікого не перебиваю.

37. Не вдаю, що впевнений у своїй точці зору, якщо це не так.

38. Витрачаю багато енергії на те, щоб переконати інших, як їм потрібно правильно чинити.

39. Виступаю емоційно, щоб надихнути людей працювати.

40. Прагну, щоб під час підбиття підсумків були активні й ті, хто рідко просить слова.

Підсумуйте бали, отримані при відповідях на затвердження 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40 і позначте суму через А (20-100 балів).

Потім складіть бали, отримані при відповідях на затвердження 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39, і позначте суму через (20-100 балів).

Сума А принаймні на 10 балів перевищує суму В – ви хороший дипломат, прагнете врахувати думки інших і переконатися, що власні ваші ідеї узгоджуються з думками співробітників. При цьому неминучі компроміси, натомість в учасників наради з'являється переконання, що їхня думка вам як керівнику наради небайдужа.

Сума В як мінімум на 10 балів вища за суму А – ви ведете нараду авторитарно, владно, не звертаючи уваги на оточуючих. Ви не домагаєтесь загальної згоди і не прагнете зробити рішення спільною справою. Однак кермо влади міцно тримайте у своїх руках.

Обидві суми різняться менш ніж на 10 балів – ваша поведінка може бути як дипломатичною, так і авторитарною залежно від обставин.



ТЕМА 5

СОЦІОКУЛЬТУРНА СПЕЦИФІКА ЕТИКИ БІЗНЕСУ

Мета вивчення теми: з'ясувати природу і сутність протестантської трудової етики, розглянути цілі, властивості та функції етики бізнесу країн, що належать до різних соціокультурних контекстів.

План

5. 1. Протестантська трудова етика.
5. 2. Етика бізнесу США.
5. 3. Західноєвропейська етика бізнесу.
5. 4. Ділова етика Арабських країн.
5. 5. Японська етика бізнесу.
5. 6. Ділова етика Китаю.
5. 7. Особливості ділової культури в Україні.
Висновки.
Питання для самоконтролю.
Практичні завдання.
Перелік ключових термінів і понять: протестантська трудова етика, соціокультурна специфіка етики бізнесу.

5. 1. Протестантська трудова етика

У кожній країні і в кожного народу існують свої традиції і звичаї етики бізнесу і ділового спілкування. Щоб розуміти іншу культуру і успішно вести діалог з її носієм, треба проникнути в дух культури, базові цінності і норми.

Оскільки вважається, що підвалини сучасного бізнесу закладено в Західних країнах (Західна Європа та США), доцільно розпочати з розгляду відповідних етичних витоків – протестантської трудової етики.

Протестантська трудова етика – релігійно обґрунтована доктрина про сумлінну і старанну працю як добродіяння. Економічний успіх протестантських суспільств багато в чому зумовлений, передусім, поширенням відповідної трудової етики не лише на основну масу населення, але й на елітні групи, зокрема, підприємницький клас. Досягнення матеріального достатку розглядається як критерій старанності і сумлінності трудової діяльності.

Термін "протестантська трудова етика" був уведений у науковий обіг німецьким соціологом і філософом Максом Вебером в його знаменитій роботі "Протестантська етика і дух капіталізму", що побачила світ у 1905 році.

М. Вебер помітив, що в Німеччині (яка населена як католиками, так і протестантами) найкращих економічних успіхів домагалися протестанти: саме вони складали кістяк підприємців і висококваліфікованих технічних фахівців. Крім того, найдинамічніше розвивалися саме протестантські країни – США,

Англія і Нідерланди. Економічний підйом і розвиток євроамериканського капіталізму науковець пояснював наявністю протестантської етики, що зумовила трудове завзяття і раціональну організацію роботи.

Таблиця 5. 1. Принципи трудової етики

критерій	«традиційна людина»	«протестант»
головний принцип	працювати, щоб жити	жити, щоб працювати
ставлення до праці	праця – тягар	праця – форма існування
стратегія	мінімум роботи при збереженні стабільного доходу	максимум доходу за умов більш інтенсивної праці
принцип комерції	«не обдуриш – не продаси»	«чесність – краща гарантія»

Протестантська трудова етика не властива людині від природи і є продуктом тривалого виховання. Вона може зберігатися протягом тривалого часу лише тоді, коли добросовісна праця приносить моральну і матеріальну віддачу.

Характерна риса протестантських суспільств – здійснення комерції не лише заради збільшення особистого споживання, а як доброчесний вид діяльності. При цьому М. Вебер особливо підкреслював аскетизм підприємців-протестантів, які не сприймали показну розкіш, а багатство вбачалося як свідоцтво добре виконаного обов‘язку перед Богом.

Натомість, капіталісти традиційно католицького суспільства, навпаки, прагнули мінімізувати власні трудові зусилля і віддавали перевагу найбільш простим видам заробітку, наприклад, шляхом встановлення монополії або особливих відносин з владою.



Рис. 5. 1. – Відмітні особливості етики бізнесу Заходу

З урахуванням зазначеного розкриємо сутність *відмітних особливостей сучасної Західної ділової етики:*

- *раціональність і індивідуалізм:* ділові взаємини будуються між партнерами, не зв'язаними підпорядкуванням, а за прийнятими етичними нормами і принципами;
- *прибуток і успіх:* виступають метою ділової активності; відмова від швидких і прибуткових операцій на користь довгострокових стратегічних на засадах стратегії постійних змін.
- *високий професіоналізм, особиста ініціатива і відповідальність:* умови кваліфікованого вирішення виникаючих проблем;
- *дотримання права власності:* набуває сьогодні особливої актуальності щодо інтелектуальної продукції і інформації з огляду на велике значення для успішного бізнесу різноманітної інформації (стани ринків, тенденції їхнього розвитку, перспективи економічного розвитку в цілому, плани і дії конкурентів тощо);

Один з «батьків» сучасної індустрії і наукової організації бізнесу Г. Форд відзначав, що успіх сучасного бізнесу залежить не тільки від "генія" окремого підприємця, але і від "системи" – сталих структур, інтуїції і професіоналізму менеджерів. Попри раціоналізм, чітку організацію і скрупульозний розрахунок, ділові рішення західного підприємництва за своєю новаторською сутністю схожі на мистецтво завдяки важливої ролі, здатності до інновацій і готовності ризикувати заради досягнення мети.

Національні особливості виражаються в стилі мислення, сприйнятті, поведінці, що характерні для представників певної культури і виступають своєрідним орієнтиром і в області ділової етики.

5. 2. Етика бізнесу США

Північноамериканський стиль ділової взаємодії характеризується прагматизмом і націленістю на результат, прагненням мінімізувати можливі витрати, ретельним опрацюванням організаційного аспекту будь-якої справи, скрупульозною перевіркою результатів виконання, підвищеною увагою до дрібниць. Відрізняються спеціалізацією як виключною обізнаністю в певній вузькій ділянці діяльності; бережуть час і цінують пунктуальність.

До основних принципів роботи американських бізнесменів можна віднести аналіз, розподіл функцій і контроль. Ведення спільного бізнесу вимагає від партнерів оперативності і чіткості формулювань, знання ринку і чіткого зазначення переваг власного проєкту перед аналогічними.

Незалежність, індивідуальність і права особистості – це найголовніше для американців. Вони енергійні і амбітні, знають, чого хочуть, і наполегливо прагнуть досягнення поставлених цілей. Дуже цінують досягнення і рекорди, і на цьому ґрунті постійно змагаються одне з одним.

Як правило, американці – прямі люди, цінують чесність і відвертість, швидко переходять до суті розмови і не витрачають час на формальності. Під час ділових зустрічей (якщо це не дипломатичний прийом) американці уникають зайвої офіційності і манірності, віддають перевагу зручному, повсякденному

одягу. Цінують жарти і добре реагують на них, прагнуть підкреслити дружелюбність і відкритість.

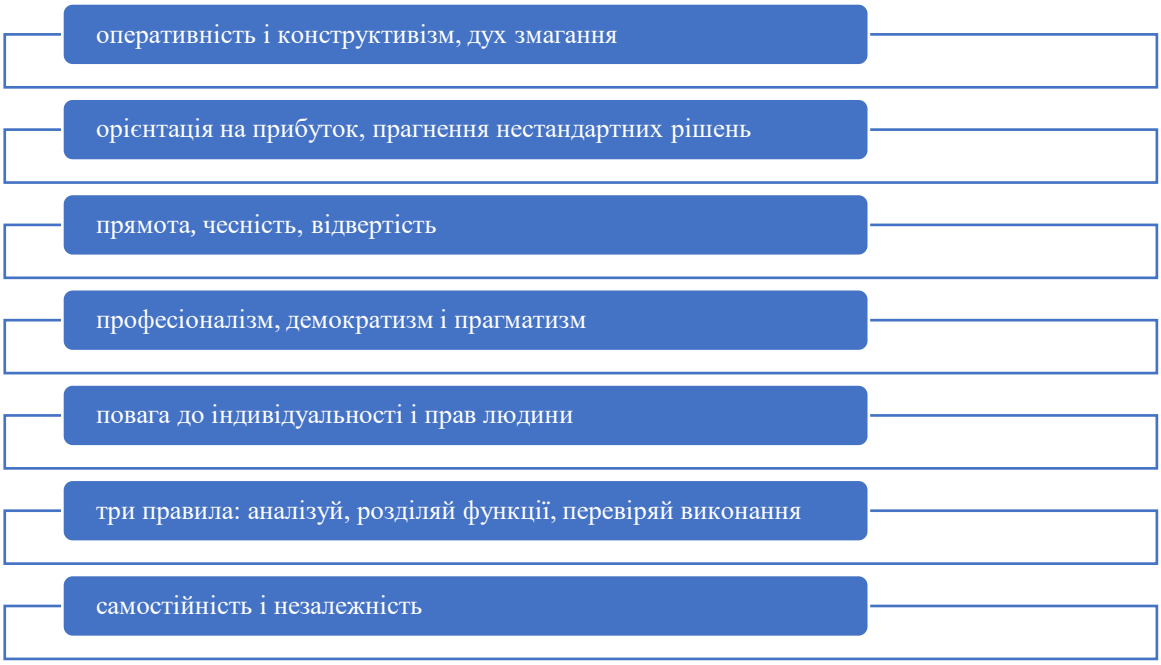


Рис. 5. 2. – Характерні ознаки ділової етики США

Американська ділова етика має і "зворотну сторону". З погляду іноземних партнерів, американці можуть бути дуже напористими, агресивними, грубими і фамільярними. Вони часто проявляють егоцентризм, вважаючи, що іноземець повинен керуватися тими ж правилами, що і вони самі.

5. 3. Західноєвропейська етика бізнесу

Європейська ділова культура в цілому характеризується *прагненням мінімізації ризику* шляхом, передусім, підвищеної уваги доскональній перевірці і опрацьовуванню всіх деталей ведення бізнесу.

У європейських країнах прошарок ділових людей (підприємців) достатньо вузький, професія переходить з покоління в покоління і рівень підготовки, як культурної, так і освітньої, достатньо високий. Багато фірм і підприємницькі династії мають вікову історію, пишаються нею, шанують традиції і норми, що склалися, тому наявні *національна гордість, відданість традиціям.*

Цінностями західноєвропейского бізнесу виступають не тільки ділові якості людини, але і особисті гідності, репутація, культурний рівень. Коло ділової еліти обмежений, і долучатися до нього краще через рекомендації посередників.

Ділова етика Великобританії

Головне правило ведення переговорів з англійськими бізнесменами – ретельна підготовка і узгодження, замість імпровізації – пунктуальність і педантичність, абсолютна непохитність щодо дотримання правил або законів.

Уважне, толерантне ставлення до співрозмовника, високорозвинене відчуття справедливості при веденні справ є результатом віри в "чесну гру", без хитрощів і підступності. Водночас схильність до вичікування і неквапливих пошуків компромісу зумовлюють під час ділових переговорів прагматизм і повільне ухвалення рішення.



Рис. 5. 3. – Характерні ознаки *етики бізнесу Великої Британії*

Основа людських відносин у Британії – незалежність, що граничить з відчуженістю. Стриманість, некатегоричні твердження або заперечення традиційно є знаком поваги до співрозмовника, тому поширено використання таких зворотів, як "можливо", "мені здається", "на мій погляд", "я думаю" тощо. Вважається, що самовладання є головним достоїнством людського характеру. Проте це не виключає привітності і доброзичливості, готовності допомогти, піти назустріч, виручити з біди.

Національною пристрастю англійців є хобі (інтерес щодо садівництва, спорту, домашніх тварин, літератури і мистецтва тощо). Тому, якщо ви хочете знайти розуміння, сподобатися своєму англійському партнерові, щиро поцікавтеся його захопленням і виявіть до нього пошану.

У цілому, англійські бізнесмени вважаються одними з найкваліфікованіших у діловому світі. Вони легко виявляють професійну некомпетентність партнерів, уміють ретельно аналізувати ринкову ситуацію, складати короткострокові і середньострокові прогнози. Переговори з ними слід сприймати як добру школу бізнесу міжнародного рівня.

Ділова етика Німеччини

Німці відрізняються працьовитістю, старанністю, пунктуальністю, організованістю, педантичністю, скептичністю, серйозністю, обачністю,

прагненням до впорядкованості. Якщо ви хочете викликати повагу своїх німецьких колег, прагніть наслідувати в цих якостях.

Німці не люблять, коли порушується порядок, а також їхні плани. Вони щиро переконані, що інструкції, приписи, розпорядження потрібно дотримуватися неухильно, а наказам підкорятися беззастережно.



Рис. 5. 4. – Характерні ознаки *етики бізнесу Німеччини*

Сувора регламентація поведінки, ощадливість і раціональність як особливості національної ділової культури вимагають від німців долучатися до переговорів тільки за умов упевненості щодо можливості знаходження рішення. Важливою запорукою успішності ділових контактів вбачається повага до титулів і звань. Тому доцільно ще до початку переговорів уточнити титули своїх ділових партнерів.

Ділова етика Франції

Французи швидше галантні, ніж ввічливі, скептичні і обачливі, хитромудрі і водночас емоційні, дотепні і великодушні. Іноді вони демонструють простоту звернення, що граничить з фамільярністю, а іноді – зарозумілі, оскільки вважають себе першою нацією на європейському континенті.



Рис. 5. 5. – Характерні ознаки етики бізнесу Франції

У цілому французький діловий світ відрізняється різноманітністю поведінки, способу мислення, виховання. Для встановлення ділових відносин із

французькими партнерами слід чітко уявляти їхні цілі, залежно від яких методи співпраці відрізнятимуться одне від одного.

До притаманних французькій діловій культурі слід віднести таки риси, як уважність, обережність і передбачливість в ухваленні рішень, що сприяють прагненню досконально вивчити наслідки пропозицій з боку ділових партнерів. Попри властивій французькому характеру емоційності, вони віддають перевагу аргументованому обговоренню всіх деталей майбутнього контракту, вітають аргументацію, що підкріплена точними фактами і техніко-економічним аналізом. На відміну від американських бізнесменів французькі прагнуть уникати ризикованих фінансових операцій, вважаючи за краще усебічно обговорити вірогідність успіху або невдачі.

Поважне ставлення до своєї незалежності і несприйняття компромісів зовсім не виключає для французьких бізнесменів значущість знайомств і зв'язків – нові бізнес-контакти встановлюються зазвичай через посередників, які пов'язані дружніми стосунками з потрібною вам особою.

Французи дуже хворобливо ставляться до використання англійської мови як міжнародного стандарту, оскільки ще в недавньому минулому саме французька мова була основою дипломатичних і міжнародних переговорів. Тому при підготовці зустрічі слід підібрати кваліфікованого перекладача, що досконало володіє французькою мовою, оскільки французи чутливі до помилок іноземців в їхній мові.

5. 4. Ділова етика арабських країн

Взаємини арабів з представниками інших культур багато в чому ускладнені канонами мусульманської релігії. Проте, вони часто укладають ділові угоди з іноземцями.

Таблиця 5. 2 Світоглядні відмінності між західноєвропейською та арабською етикою бізнесу

Західні країни	Арабські (мусульманські) країни
вважають, що Арабські країни знаходяться в стані занепаду і тимчасово підтримуються прибутками від нафти	пишаються тим, що їхня цивілізація вже правила світом і вірять, що вони здатні це повторити (затока Перська для арабів – Арабська)
церква відокремлена від держави	у більшості ісламських країн релігія (іслам) має величезний вплив на життя суспільства
основна соціальна одиниця – людина; статус – за особистими досягненнями	основна соціальна одиниця – сім'я; статус – за становою приналежністю
інноваційність	традиційність
гендерна рівність	гендерна дискримінаціяі
просування проєктів переважно через офіційні канали	просування проєктів переважно завдяки особистим зв'язкам
на переговорах перевага логічній аргументації	на переговорах перевага наполегливим переконанням та емоціям

При спілкуванні з арабськими бізнес-партнерами слід уникати слів і вчинків, які можуть здатися для них принизливими: вживання алкоголю,

невідповідний одяг, зайва фамільярність стосовно тих небагатьох жінок, з якими доводиться зустрічатися. Не можна жартами або натяками говорити про ісламський радикалізм, тероризм, будь-що критичне повідомляти про іслам або Коран. Араби відчувають глибоку повагу до друкарського слова, особливо якщо воно має релігійне значення.

Ставлення арабів до жінок значно відрізняється від європейських стандартів. Навіть іноземки, що цілком вільно можуть (у деяких країнах) ходити по магазинах і подорожувати, в арабських країнах вимушені одягатися досить консервативно і, наприклад, уникати кафе "тільки для чоловіків". Вітатися з жінкою за руку не прийнято. Коли чоловіка-європейця запросять у гості, то не виключено, що він не побачить дружину хазяїна, хоча вона може бути удома. Може бути і так, що його запросять у гості з дружиною, але вечеряти вони будуть нарізно, оскільки дружину гостя можуть відправити на жіночу половину домівки.

На Заході і в Арабських країнах існують різні уявлення про те, що таке добро і зло. Схід і Захід живуть у різних культурних світах, тому необхідно зупинитися на деяких, найбільш суттєвих відмінностях у світогляді

Як і усі мешканці півдня, араби дуже балакучі, багато жестикулюють. Стриманість у словах у них викликає замішання. Вони спілкуються на близькій відстані, вважається нормальним дихати на співрозмовника і часто торкатися нього. Велике значення надається "контакту поглядів", тому, бажано знімати окуляри і дивитися їм в очі.

Сім'я відіграє важливу роль у ісламському світі. Якщо хочете добитися симпатії з боку араба, то запитайте про здоров'я і щастя його родичів. Араби охоче реагують на лестощі. Можете сміливо хвалити їхню країну, мистецтво, одяг, їжу, але не жінок (це не робить честі жінці, яку ви хвалите).



Рис. 5. 6. – Ділова культура країн Близького Сходу

Найбільш складний момент – ділова зустріч, що проводиться в арабській країні. Концепція "відкритих дверей" у діловій сфері перетворилася на "відкритий офіс". Спокійної обстановки під час зустрічі не буває. Новоприбулі

відвідувачі проходять прямо в офіс. Керівник одночасно може говорити з декількома людьми.

Переносити зустріч на інший день безглуздо, оскільки ситуація може повторитися. Оптимальний варіант – сісти ближче до людини, з якою необхідно вирішити ділові питання і методично повертатися до ділової розмови доти, доки не дістанете згоди. У гостях слід обережно висловлювати своє захоплення речами хазяїна будинку. Їх вам можуть піднести в подарунок, а потім чекатимуть від вас жесту у відповідь. Пошана до арабської культури, їхніх традицій, релігії, людей старшого покоління – це вірна запорука ділового успіху

Ісламом заборонені свинина і алкогольні напої, тому подарунком не можуть бути пляшки з алкоголем, а також вироби зі свинячої шкіри. Не варто дарувати витвори образотворчого мистецтва, оскільки іслам забороняє зображувати живих істот. Хорошим подарунком можуть бути ювелірні прикраси, вироби з фарфору і срібла. На Близькому Сході уміння дарувати подарунки є мистецтвом, яке супроводжується особливими ритуалами і церемоніями.

5. 5. Японська етика бізнесу

Японія – країна висхідного сонця, країна із стародавньою культурою і самобутніми традиціями. Ділова етика японських бізнесменів істотно відрізняється від правил і норм ділового світу Заходу. У японському національному характері наявні працьовитість, солідарність з груповими нормами, прихильність традиціям, розвинене естетичне почуття, дисциплінованість, почуття обов'язку, ввічливість і самовладання.

Принципи японської ділової культури в як найповнішому вигляді були сформульовані засновником компанії Matsushita Electric Коносуке Мацуситою. Ці принципи включають *постулати віри*, тобто те, у що вірить компанія і *етичні стандарти***,** що характеризують те, як реалізується віра компанії

Відповідно виділяється *сім етичних стандартів:* внесок у суспільний розвиток; справедливість і чесність; співпраця і командний дух; вдосконалення; чемність і скромність; адаптація до ситуації; вдячність.

Ілюстрацією до застосування вищезазначеного може бути існуюча в Японії особлива *система ухвалення рішень*, суть якої є участь в обговоренні великого кола осіб – від керівників до експертів і рядових співробітників. Фахівці виділяють *три головні характеристики* японської моделі ухвалення рішень "знизу-вгору": принцип розділення ризику; принцип досягнення згоди між усіма заінтересованими сторонами шляхом тривалих переговорів і консультацій; принцип розподілу відповідальності між усіма учасниками ухвалення рішення без персоніфікації

Знайомство з представником японського бізнесу починається з обов'язкового обміну візитними картками. Рукостискання в Японії не прийняте. Крім того, жителі цієї країни уникають пильного, прямого погляду і їм неприємно манера торкатися одне до одного. Замість рукостискання

використовуються уклони – їхня кількість відбиває міру поваги до співрозмовника.

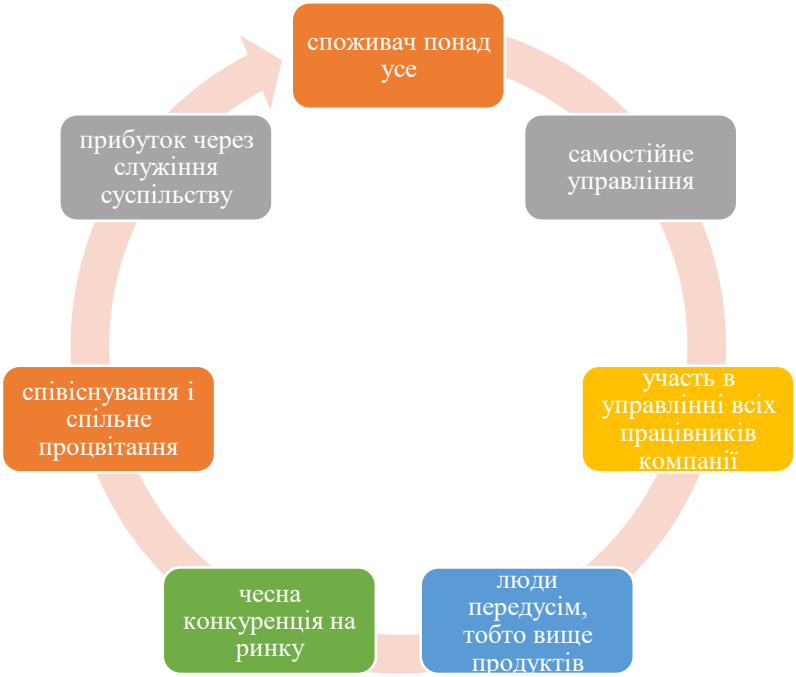


Рис. 5. 7. – Постулати віри Matsushita Electric

На переговорах і ділових зустрічах необхідно бути пунктуальним, а якщо ви не можете прибути вчасно, постарайтеся попередити про це японську сторону. На точності і обов'язковості заснована уся практика ділового спілкування в Японії, і неакуратність у виконанні своїх зобов'язань може зіпсувати бізнес на самому початку.

Окрім акуратності японці цінують ввічливість і самовладання ділових партнерів. Прагніть посміхатися і зберігати почуття гумору. Не варто також тиснути на японця або змушувати його до конкретних дій, оскільки це не дасть потрібного ефекту, а тільки налаштує японського партнера проти вас.

5. 6. Ділова етика Китаю

Для розуміння особливостей ділової етики, доцільно окреслити базу, на якій ґрунтується само китайського суспільство. Таким підґрунтям є конфуціанське вчення, яке виникло 2500 років тому завдяки людині, ім'я якої Конфуцій, або Учитель Кун. Природно, за цей час і вчення зазнало зміни і само китайське суспільство збагатилося новими парадигмами і ідеями. Проте, його основа залишається незмінною, так само як само вчення незмінно залишається внутрішнім каркасом китайського суспільства.

Всупереч загальнопоширеній думці, вчення Конфуція – це не мертві норми моралі, а практичний шлях самоудосконалення через реалізацію основних Доброчесностей. М. Вебер наводив конфуціанство як приклад етичної системи, несумісної з капіталізмом. Але нині, навпаки, саме в конфуціанських

суспільствах "класична протестантська трудова етика" присутня найбільшою мірою.



Рис. 5. 8. – Основні поняття конфуціанського вчення

У загальноприйнятій діловій практиці Китаю вважається, що підписання контракту це тільки початок обговорення умов групами, а в римському праві, яке використовують на Заході, – це остаточне рішення, яке визначає права індивідуумів. При укладенні контракту групи зближуються і у них є шанс на розвиток взаємин як єдиного цілого, якщо кожен з партнерів, передусім, опікується не виключно своїми, а спільними інтересами. Отже, хто більше вкладає – той має вигідніші умови. І жодний контракт не переконає китайців у зворотному.

При веденні переговорів китайці досить чітко розмежовують окремі етапи: первинне уточнення позицій, їхнє обговорення і завершальний етап переговорів. Самі переговори (разом з підготовкою відповідних документів) можуть затягуватися на декілька тижнів, а то і місяців. Це пояснюється тим, що китайці ніколи не ухвалюють рішень без досконального вивчення усіх аспектів.

На початковому етапі визначається статус кожного з учасників переговорів, психологічні особливості і переваги. Згідно з уявленнями, що існують у цій країні, бізнес, дипломатія і війна мають багато спільного: потребують уваги до дрібниць, ретельного вибудовування стратегії і послідовності в тактиці. Тому на першому етапі переговорів китайці в основному вивчають своїх супротивників (партнерів), не розкриваючи карти і ухиляючись від чіткого визначення цін і умов спільного бізнесу.

Тільки після того, як статус кожного учасника переговорів та їхнє ставлення до китайської сторони визначені, починається друга стадія – обговорення позицій і умов. При цьому китайська сторона прагне сформувати так званий "дух дружби" – тобто хороші особисті стосунками з партнерами по бізнесу.

Китайські компанії володіють, як правило, добре підготовленими і компетентними фахівцями. Крім того, вони часто посилаються на раніше

укладені вигідні контракти, тим самим намагаючись у такий спосіб додатково психологічно тиснути на партнерів. Певні поступки з китайського боку можуть з‘явитися зазвичай під кінець переговорів, але лише після того, як оцінені можливості протилежної сторони. Оскільки це може статися у той момент, коли протилежна сторона вже вирішила згорнути переговори, то вони можуть поновлюватися кілька разів.

У разі розбіжностей і конфліктів з китайськими партнерами іноземна сторона може звернутися в Арбітраж із позовом про судовий розгляд. Проте в Китаї вважається, що людська природа може виправдано домінувати над розумом і тим більше над абстрактним Правом. Адже якщо наразити на небезпеку базові цінності сімейних стосунків, може рухнути уся система.

Тому якщо у вас виникли претензії до китайського партнера, і вам не вдалося домовитися мирними засобами і ви апелюєте до закону, то вважайте, що ви вже програли. На боці вашого опонента знаходиться його моральна чистота і непогрішність.

Звернення до закону лише підкреслить вашу безпорадність і визнання поразки. Китайський суд виконає букву закону, але обмежиться дуже м'яким вироком, який ніяк вам не допоможе. При цьому треба відмітити, однак, що карне законодавство в Китаї дуже ефективне і користується пошаною усіх членів суспільства незалежно від їхньої соціальної приналежності.

Ніхто не очікує від європейців наслідування традиційних конфуціанських цінностей. Проте, знання особливостей функціонування китайського суспільства може полегшити роботу і сформувати гнучкішу стратегію.

5. 7. Особливості ділової культури в Україні

Україна, відмовившись від командно-адміністративної системи в економіці, стоїть нині перед завданням формування іншої ділової культури, яка б дозволила ефективно включитися в світовий ринок.

Наразі доцільно визначити чинники, що детермінують особливості української ділової культури.

- *Наявність командної системи в багатьох організаціях.* Керівництво організацій акцентує зусилля на здійснення функцій контролю (у формі нагляду). Менеджери вищої ланки уникають делегування повноважень і відповідальності нижчестоящим рівням управління і намагаються все особисто контролювати і часто робити самотужки. Така система не лише пригноблює ініціативу підлеглих, але й заважає організаціям пристосуватися до нових економічних умов.
- Значна *залежність умов і оплати праці* підлеглих *від взаємин із керівниками*, а не від їхньої кваліфікації і результатів роботи – призводить до безправ'я найнятих робітників через свавілля керівництва, чиновників. Серед причин, зокрема, – безробіття і низька культура менеджерів; найсильніше виявляється в малих містах
- *Неповага до людей і ігнорування етики управління* зумовлює свавілля керівництва і, як наслідок, ставлення до працюючих і в державних, і в

приватних організаціях як до "гвинтиків", яких будь-коли можна викинути і замінити новими.

- *Закони, розпорядження і правила не мають обов'язкового характеру,* свідомо ігноруються залежно від ситуації і осіб, що застосовують їх. З боку підлеглих *рішення адміністрації приймаються практично беззастережно,* а вказівки начальника виконуються навіть тоді, коли вони вважаються свідомо за неправильні або результат їх невідомий ("начальнику краще знати")
- *Більша увага приділяється загальним цілям і відносно мала – пошуку шляхів виконання,* проте це питання є ключовим для розвитку бізнесу.
- *Уникнення ризику через обмеження ініціативи* – спричиняє ситуацію, коли більшість менеджерів за умов ризику вважає за краще вибирати варіант меншого прибутку при меншому ризику.
- *Емоційність* є важливою складовою вдачі українців, тому іноді має місце суттєва зміна настроїв щодо партнера з прояву дружелюбності до украй холодного офіційного ставлення.
- Не усвідомлення *значущості підвищення кваліфікації, надбання нових навиків і знань* як умови просування і *кар'єрного зростання* частково може пояснюватися тим, що відбір кадрів іноді здійснюється не за діловими якостями, а завдяки родинним зв'язкам та особистим знайомствам.
- *Специфічне ставлення менеджерів до помилок* має витоки в традиційному пошуку винних замість аналізу причин, що, призвели до помилки, задля запобігання подібного в майбутньому.
- Підвищення продуктивності праці в Україні можливо й зокрема за умов, якщо фахівець у робочий час працює з повною віддачею, а *ринкову зарплату заробляє, а не отримує***.**

ВИСНОВКИ

Протестантська трудова етика – релігійно обґрунтована доктрина про сумлінну і старанну працю як добродіяння. Економічний успіх протестантських суспільств багато в чому зумовлений, передусім, поширенням відповідної трудової етики не лише на основну масу населення, але й на елітні групи, зокрема, підприємницький клас. Досягнення матеріального достатку розглядається як критерій старанності і сумлінності трудової діяльності.

Національні ділові культури – це система еволюційно сформованих і відтворюваних у просторі та часі базових положень підприємницької діяльності; поведінкових канонів і традицій її здійснення, а також норм ділової етики та комунікативної поведінки, яка (ділова культура) є властивою для даної країни або груп країн, близьких за своїми характеристиками.

Північноамериканський стиль ділової взаємодії характеризується прагматизмом і націленістю на результат, прагненням мінімізувати можливі витрати, ретельним опрацюванням організаційного аспекту будь-якої справи, скрупульозною перевіркою результатів виконання, підвищеною увагою до дрібниць.

Європейська ділова культура в цілому характеризується прагненням мінімізації ризику шляхом, передусім, підвищеної уваги доскональній перевірці і опрацьовуванню всіх деталей ведення бізнесу.

В арабських країнах та країнах Сходу на специфіку ділового спілкування сильно впливають такі фактори, як національні звичаї, релігійні традиції та особливості духовних навчань.

Ділова етика японського бізнесу істотно відрізняється від правил і норм ділового світу Заходу. Серед основних властивостей японського національного характеру – працьовитість, солідарність з груповими нормами, прихильність традиціям, розвинене естетичне почуття, дисциплінованість, почуття обов'язку, ввічливість і самовладання.

Ділова етика Китаю спирається такі основні принципи: поважне ставлення до протилежної стороні; рівні можливості у прийнятті рішень; вміння уважно слухати; відмова від провокаційних висловлювань та будь-якої критики; бажання досягти результату.

Особливості ділової культури в Україні наступні: домінуючий колективізм; велика дистанція влади, що не завжди допомагає розвивати бізнес, а іноді й просто заважає жити; високе прагнення уникнути невизначеності.

Під час ведення справ із представниками цих країн обов'язково необхідно враховувати всі особливості. Крім того, ділова культура кожної країни досліджуваних регіонів є унікальною.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Обґрунтуйте значущість соціокультурних чинників для етики бізнесу.
2. У чому полягає сутність протестантської трудової етики?
3. Охарактеризуйте північноамериканський стиль ділової взаємодії.
4. Наведіть особливості західноєвропейської ділової культури в цілому.
5. Порівняйте ділову етику Великобританії, Німеччини та Франції.
6. Назвіть основні характеристики ділової етики арабських (мусульманських) країн.
7. Визначте світоглядні відмінності між західноєвропейською та арабською етикою бізнесу.
8. Охарактеризуйте особливості етики японського бізнесу.
9. Як конфуціанське вчення відбивається на діловій етиці Китаю?
10. Які є основні особливості ділової культури в Україні?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Прочитайте листа, надісланого редактором однієї з пекінських газет британському журналісту, та дайте відповідь на запитання:

1) Якою була комунікативна мета висловлювання?
2) Чим характеризується мовної стиль цього листа?
3) Чи є він типовим для китайської ділової комунікації?
4) Як на вашу думку, сприйняв відповідь редакції журналіст?

5) Припустіть можливу інтерпретацію цього повідомлення представниками вітчизняної, японської та німецької лінгвокультур.

Ми прочитали Ваш рукопис з безмежною насолодою. Але якби ми надрукували Вашу роботу, то позбавили б себе можливості у майбутньому публікувати роботи слабшого рівня. Оскільки видається цілком виключеним побачити щось рівноцінне в найближче тисячоліття, ми, на наш глибокий жаль, змушені відхилити Ваш божественний рукопис. Ми просимо тисячу вибачень і просимо поблажливості за нашу необачність і боязкість».

Завдання 2. Визначте, до якої культури (монохронної чи поліхронної) належить бізнесмен, якщо він…

1. … цінує ті ділові зустрічі, у яких одночасно розглядаються кілька питань?

2. … вважає, що заглядати у майбутнє суперечить його релігійним переконанням?

3. … негативно ставиться до змін на порядку денному засідань?

4. … впевнений, що виконання завдання є важливішим, ніж стосунки з людьми, які сприяють йому?

5. … прагне закінчити доручену справу до встановленого терміну?

6. … вважає, що запізнення – це вияв грубості та неповаги?

7. … віддає перевагу роботі з гнучкими часовими рамками?

Завдання 3.

Прочитайте наступні тексти про особливості англійського комунікативного поведінки. Порівняйте його з комунікативною поведінкою українців. Які схожі та відмінні риси ви змогли виявити?

1) Як відомо, на вітання How're are you? англійці, незалежно від реального стану справ, завжди відповідають однаково позитивно –радя I'm fine / I'm great / I'm very well і т.д. З одного боку, це можна пояснити позитивним поглядом на життя, а також небажанням обтяжувати інших своїми проблемами. Але, з іншого боку, це – своєрідна комунікативна перешкода, паркан (hedge), що оточує англійця, подібно до того, як справжня огорожа оточує його будинок.

Завдання 4.

Складіть перелік рис національного характеру українців, американців, англійців, шотландців, ірландців, німців, французів, китайців, японців, ґрунтуючись на наступному списку:

стриманість, законослухняність, дисципліна, дружелюбність, самостійність як якість особистості, відкритість, довірливість, самовпевненість, скупість, любов до пива, терпіння, соборність, тонке почуття гумору та слова, ввічливість, працелюбність, обережність, патріотизм, чутливість, нечутливість життя, почуття команди, культ приватного життя, розважливість, пунктуальність, незалежність, життєрадісність, самовідданість, професіоналізм, песимізм, ощадливість, широта натури, рівність, потяг доходити до крайнощів, алкоголізм, раціоналізм, суперництво, невимушеність у спілкуванні.

Наведіть приклади з книг, фільмів, досвіду спілкування, що підтверджують ці стереотипні уявлення.

Завдання 5. Проаналізуйте запропоновані ситуації та поясніть, наскільки вони є конфліктними. Що може послужити виходом із ситуації?

1. Американський менеджер торгового дому в Японії, бажаючи спонукати своїх співробітників до більш продуктивної праці, оголосив, що нагородою найкращому продавцю буде закордонна поїздка для сім'ї. Продавці не виявили до пропозиції менеджера жодного інтересу.

2. Молодий представник американської фірми на офіційному прийомі в японській фірмі-партнері недбало поплескав по плечу літнього президента фірми і сказав жартівливо кілька неформальних слів. Президент японської фірми зблід; не прощаючись, він залишив прийом і не став підтримувати стосунки із цією американською фірмою.

Завдання 6. Поясніть такі міжкультурні помилки.

1. При першому знайомстві назвали англійців або французів на ім'я (наприклад, Джон замість пан Сміт або П'єр замість пан Дерньє), навіть запропонувавши їм зробити те саме стосовно вас.
2. Було ініційовано обговорення питань, пов'язаних із релігією партнера.
3. Сперечалися з латиноамериканцем про футбол.
4. Плескали японця по плечу і спині.
5. Запитували європейця, скільки він заробляє.
6. Подарували непарну кількість кольорів американцям.
7. Зробили діловій американці компліменти, пов'язані із зовнішністю та статтю.
8. Доторкнулися мусульманина лівою рукою та простягли йому лівою рукою візитну картку.
9. Вказали в азіатській країні на когось пальцем.
10. Сиділи в азіатській країні «нога на ногу» так, що було видно підошву черевика.



ТЕМА 6.

ЕТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета вивчення теми: з’ясувати методологічні основи етики менеджменту, розглянути поняття та сутність етика менеджменту, проаналізувати ключові особливості ухвалення етичних менеджерських рішень, окреслити правила етики в діяльності менеджера.

План

6. 1. Методологічні основи етики менеджменту.
6. 2. Етика менеджменту: поняття та сутність.
6. 3. Етика ухвалення менеджерських рішень.
6. 4. Правила етики в діяльності менеджера.
Висновки.
Питання для самоконтролю.
Практичні завдання.

Перелік ключових термінів і понять: етика менеджменту, менеджер, управлінські функції менеджера, етичне менеджерське рішення, правила етики.

6. 1. Методологічні основи етики менеджменту

Економіка, управління та етика відносяться до фундаментальних характеристик життя суспільства. У цьому економіка створює матеріальні основи життєдіяльності. Управління забезпечує ефективне функціонування економіки. Так, за оцінкою класика сучасного менеджменту Пітера Друкера успіхи нації на 80% визначаються не природними ресурсами і технологіями, а ефективністю управління. Етика формує цивілізовані правила поведінки людей, господарювання та управління.

Технічний переворот, що почався в XVII-XVIII ст., ознаменував перехід від традиційних громад, що повільно розвиваються, до індустріального суспільства. Економіка індустріального суспільства отримала назву ринкової (капіталістичної). Відповідно до неї сформувався особливий тип управління – менеджмент, заснований на самоврядуванні суб'єктів господарювання та державному регулюванні розвитку економіки. Основою ринкової економіки є вільне підприємництво, тобто ініціативна діяльність, спрямована на насичення ринку товарами та отримання прибутку. У світовій практиці ринкової економіки виділяється принаймні чотири управлінські функції бізнесмена: новаторство у техніці, технології, організації, комерції, фінансах та інших видах діяльності; поєднання ресурсів землі, праці та капіталу у єдиному процесі підприємницької діяльності; ухвалення рішень у бізнесі; ризик своїми та позиковими коштами, часом, працею, діловою репутацією.

Визначальний вплив формування ринкової економіки, особливо у її західному варіанті, надав протестантизм та її етика.

Головна відмінність протестантизму від католицизму та православ'я полягає у вченні про безпосередній зв'язок Бога та людини. Протестантизм заперечує примат духовної влади над світською, протиставлення духовенства мирянам, дотримується спрощеного культу, надає першочергового значення моральному початку, пробуджує в людині почуття особистої гідності та буржуазно-індивідуалістичні уявлення.

Це відзначав Макс Вебер, наголошуючи на зв'язку "протестантської етики" з "духом капіталізму". Одночасно М. Вебер вважав, що "капіталізм західного типу міг виникнути лише західної цивілізації". Для протестантської етики найвищими якостями людини є працьовитість, скромність у житті, ощадливість, чесність, сумлінність, благодійність. Відповідно до цієї етики практичність, багатство і працю є священними.



Рис. 6. 1. – Ціннісні установки менеджменту

У процесі формування та розвитку ринкова економіка та її менеджмент виробили певні ціннісні установки.

До них відносяться:

- прагматизм, тобто орієнтація на ефективність та корисність;
- індивідуалізм, принцип якого стосовно діяльності фірми в ринковій економіці, сформульований А. Смітом, говорить: "... дай мені те, що мені потрібно, і ти отримаєш те, що необхідно тобі";
- свобода діяльності та споживання;
- раціональність, що включає вільний ринок, вільну від примусу працю, монетарну систему, раціональну техніку, технологію та управління, урахування людського фактору;
- визнання конкуренції як властивості, що спочатку властива людині;
- взаємна довіра, чесність та вірність слову як необхідні умови ведення справ;
- компромісність між суб'єктами ринкової економіки (власниками, підприємцями, менеджерами, працівниками, продавцями та покупцями, виробниками та споживачами), що забезпечує упахування взаємних інтересів. На практиці досягнення компромісу включає відповіді на шість питань: 1. Що я

віддаю? 2. Що ти віддаєш? 3. Що я отримую? 4. Що ти отримуєш? 5. Які в мене альтернативи? 6. Які альтернативи маєш ти?

Поряд із загальними переконаннями, характерними для ринкової економіки та її менеджменту, існують приватні принципи діяльності окремих фірм, що відображають їхню специфіку, організаційну культуру, а також особистість із творця. Наприклад, Г. Форд (старший) дотримувався наступних п'яти переконань:

- на першому місці стоїть якість.
- постійне вдосконалення значною мірою впливає на наш успіх.
- участь співробітників у справі та прибутку – наш стиль роботи.
- торговці та постачальники – наші партнери.
- у справі нашої соціальної та суспільної значущості немає компромісів.

Якщо на Заході визначальний вплив на етику ринкової економіки та її менеджмент надає протестантизм, то на Сході, особливо в Японії, на економіку, управління та суспільство в цілому сильний вплив надавала і досі надає філософія Конфуція, що представляє одну з провідних ідейних течій стародавньому Китаї. Центральне місце у навчанні Конфуція займають: гармонія розвитку, людинолюбство, вірність державі, обов'язку, поділ на старших і молодших, повагу до старших, сини шанобливість.

Прийняття управлінських рішень у Японії відрізняється від аналогічної практики у країнах, де колективні рішення приймаються більшістю голосів. У Японії діє складніший процес прийняття рішень, що полягає у знаходженні консенсусу, тобто згоди учасників прийняття рішень. Ухвалений порядок прийняття колективних рішень (“ринги”) враховує як думку більшості, а й захищає інтереси які у меншості, дозволяє зберегти їм своє обличчя.

Індустріальне суспільство у своєму розвитку пройшло принаймні два етапи – масового виробництва та масового збуту.

Основними завданнями менеджменту на етапі масового виробництва були:

- забезпечення високих темпів зростання промислового виробництва;
- зниження витрат виробництва;
- виробництво обмеженого асортименту стандартної продукції.

Наприкінці 1950-х років на Заході намітився, за визначенням американського вченого Г. Белла, перехід до постіндустріального суспільства. Найважливішою ознакою постіндустріального суспільства є соціальна місія та відповідальність бізнесу перед суспільством. Місія – це найвища мета, сенс існування фірми, її роль у навколишньому зовнішньому середовищі. Соціальна місія передбачає, що отримання прибутку – це внутрішня справа компанії. Прибуток забезпечує виживання фірми у короткостроковій та середньостроковій перспективі.

Довготривале виживання та розвиток фірми залежать не тільки від її прибутковості, вони включають справедливе ставлення до працівників, гідну оплату і безпеку їх праці, високу якість продукції та послуг, збереження навколишнього середовища, правдивість реклами, дотримання всіх зобов'язань перед державою, партнерами, акціонерами , працівниками, участь у соціально-економічному розвитку районів, де розташована фірма, а також у благодійній

діяльності, доступ громадськості та державних органів до всіх видів інформації про справи фірми. У результаті сучасна фірма стає соціально-економічною організацією, в якій етичні норми є найважливішим регулятором внутрішньофірмових та міжфірмових відносин, а також відносин усередині суспільства загалом.

Етика менеджменту може розглядатися також у контексті теорії цивілізаційного розвитку суспільства, згідно з якою цей розвиток складається з етапів, що характеризуються певним рівнем розвитку людини (потреб, здібностей, знань та умінь), народонаселення, технологічних та економічних способів виробництва, соціально-політичних відносин, духовного відтворення (науки, культури, освіти, етики та релігії).

Цивілізаційний підхід, на відміну від формаційного та техногенного, вважає першоджерелом суспільного розвитку не класову боротьбу та зміну у продуктивних силах, техніці та технології, а розвиток самої людини, її духовного світу. Відомі різні класифікації цивілізацій. Так, А. Тойнбі виділив 21 цивілізацію, які існували в людській історії, змінюючи одна одну. За А. Тойнбі, у середині XX ст. виділялося 5 живих цивілізацій: західне суспільство, православно-християнське суспільство, ісламське суспільство, індуїстське суспільство, далекосхідне суспільство. С. Хантінгтон наприкінці XX ст. виділяв 8 цивілізацій: західну, православну, китайську, ісламську, індуїстську, японську, латиноамериканську та африканську.

Цивілізаційний підхід до розвитку суспільства дозволяє виділити ментальну складову етики менеджменту, тобто сукупність її геополітичних, національних, історичних, релігійних і соціокультурних факторів, що її визначають.

6. 2. Етика менеджменту: поняття та сутність

Етика менеджменту – наука, що розглядає вчинки та поведінку людини, що діє в сфері управління, у тому аспекті, у якому дії менеджера співвідносяться із загальнолюдськими етичними вимогами. Вона зосереджена широкому спектрі варіантів поведінки менеджерів і підлеглих. У фокусі її уваги – цілі та засоби, які використовуються для їх досягнення тими та іншими. Сучасний менеджмент впливає суспільство – напрям його розвитку, культуру, систему духовних цінностей, устремлінь, на систему оцінки життя, рівня життя тощо.

Рівень етичності поведінки, вчинків окремих членів нашого суспільства та всього суспільства загалом залежить, у такий спосіб, крім інших умов, і зажадав від рівня етичності функціонування такого потужного соціального інституту, яким у XXI в. є менеджмент.

Заняття такою працею, як менеджмент, престижне, оскільки передбачає високий рівень освіти, професіоналізм, досить високу оплату праці. Все це робить важливість моральної, етичної сторони діяльності менеджера безперечною. Причини цього:

1. Менеджер є прикладом ставлення до своїх службових обов'язків для рядових співробітників та інших менеджерів; порушення ним етичних норм

може бути сприйнято рядовими співробітниками як свого роду "сигнальна ракета" – можна робити те, що не можна. І, оскільки менеджер у центрі уваги, етичні порушення з його боку є поганим прикладом більшою мірою, ніж подібні ж дії рядового співробітника.

2. Будь-яка дія, вчинок менеджера мають не тільки миттєвий ефект. Своїми етичними (або неетичними) діями протягом деякого часу він формує комплекс моральних підвалин оточуючих його людей: підлеглих, споживачів (клієнтів або покупців), постачальників і навіть конкурентів.

Виконуючи виховну роль, менеджер формує культуру ставлення працівників до виробленої ними продукції або послуги, правила спілкування співробітників один з одним, основи контактів "менеджер – підлеглий" тощо. Якщо говорити про зовнішнє середовище, то менеджери, особливо топ-менеджери, формують стандарти відносин із конкурентами, постачальниками, діловими партнерами тощо. У зв'язку з цим сучасний менеджер повинен сам показувати зразки морально бездоганної поведінки та виховувати ті ж якості у своїх підлеглих та у партнера. Зрештою, від нас самих залежить, якою мовою розмовляють з нами люди.

Етичність дій працівників визначається двома групами факторів:

По-перше, комплекс етичних засад, якими особистість володіє від народження, уявлення про те, що є добро і що є зло, тобто свій власний етичний кодекс, з яким людина живе і працює, хоч би яку посаду вона обіймала і яку б роботу він не виконував.

По-друге, вимоги, які надані людині ззовні: це може бути етичний кодекс організації, де людина працює, правила внутрішнього розпорядку, усні вимоги менеджера вищого рівня.

Етика – це принципи, що відокремлюють правильну поведінку від неправильного. Більше окремим поняттям є етикет.

Етикет (від фр. ярлик, етикетка) – сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішні прояви людських взаємин (поводження з оточуючими, форми звернення та вітань, поведінка в громадських місцях, манери та одяг). Етикет передбачає знання певних правил та норм поведінки. Той, хто володіє цими правилами, ніколи не опиниться у скрутних ситуаціях. Він завжди знатиме, як із честю вийти з будь-якого складного становища – для цього достатньо робити етикет. Людина, яка знає правила етикету і застосовує їх, як кажуть, "на автоматі", легко і невимушено почувається в будь-якому суспільстві.

Сфера діяльності менеджера – організація, трудовий колектив. Але організація – це не просто кілька відділів, департаментів чи управлінь. Це найскладніша система взаємовідносин, у якій мають діяти свої правила. Звичайно, взаємини менеджера та працівників регулюються різноманітними законами, іншими документами (наприклад, посадовою інструкцією). Але крім законів (і, мабуть, навіть рівною мірою) взаємини людей між собою регулюються неписаними законами, правилами ділового етикету.

Норми етики виражаються у загальних фіксованих уявленнях (заповідях, принципах). Однак слід знати, що в моралі належне та фактично прийняте збігається далеко не завжди і не повністю.

Навіть закон не забезпечує запобігання порушенням норм моралі, оскільки карає лише очевидні порушення, і готові на ризик спритні підприємці знаходять способи, як його обійти. Контроль за дотриманням або недотриманням етичних норм здійснюється лише громадською думкою та людською совістю. Вихід один – в ідеалах самого менеджера, підприємця, адже у кожного з них свої уявлення про те, як слід вести справу, на яку поведінку вони чекають від оточуючих по відношенню до себе.

Людина повинна сама усвідомлювати загальні принципи, норми та поняття добра і зла, внутрішньо їх приймати та відповідним чином спрямовувати свої дії надалі.

Саме тому в моралі величезну роль відіграє індивідуальна свідомість (особисті переконання, мотиви та самооцінки), що дозволяють людині самому контролювати, внутрішньо мотивувати свої дії, самостійно давати їм обґрунтування, виробляти лінію поведінки.

У зв'язку зі сказаним вище, актуальним стає управлінське навчання етичним принципам ведення справ.

6. 3. Етика ухвалення менеджерських рішень

Успіх організацій залежить від рішень, що ухвалюються щодня.

Ефективність управлінських рішень визначається:

- тим, наскільки успішно завдяки ухваленим рішенням вирішуються проблеми;
- чи є альтернативні способи та аналіз їх впливу на вирішення проблеми;
- чим керуються люди при виборі кращого рішення;
- чи враховуються інтереси стейкхолдерів при виборі рішення;
- хто несе відповідальність за найближчі та віддалені наслідки прийнятого рішення.

Етика ухвалення рішень – процес вибору одного з альтернативних способів дій, спрямованих на вирішення проблеми, заснований на передбаченні найближчих і віддалених наслідків прийнятих рішень та відповідальності за них.

Ухвалення рішень є невід'ємною частиною етики відповідальності. На рівні повсякденної практики прийняття рішень ґрунтується або на інтуїції, імпульсивному пориві, або на судженнях, що базуються на особистому досвіді, знаннях, компетенціях. Здоровий глузд, інтелект і осяяння – професійні компетентності менеджера.

Раціональне рішення проходить п'ять обов'язкових етапів осмислення проблеми: діагностика проблеми, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішень, виявлення альтернатив, їх оцінка та остаточний вибір.

На етапі діагностики проблеми на якість рішення впливає не стільки збільшення обсягу інформації, скільки здатність людини розрізняти релевантну (що стосується справи) інформацію від іншої, нехай навіть дуже цікавої та привабливої.

Вибір альтернативи відбиває ті цінності, куди орієнтується людина, яка приймає рішення. Під впливом утилітаристських цінностей провідним мотивом

вибору може стати прагнення максимізації користі та вигоди. Перфекціоністські цінності швидше вплинуть на вибір рішення, що задовольняє, тобто прийнятного, але не обов'язково найкращого з можливих варіантів.

Результативність та цінність рішення стають очевидними лише після його здійснення. На цьому етапі важливо оцінити зроблений вибір як з точки зору його ефективності, так і з урахуванням критеріїв, що лежать за межами оптимізації та ефективності (дотримання прав особистості, повага до гідності, позитивний морально-психологічний клімат). Рівень ефективності реалізації рішень буде тим вищим, чим більше людей, чиї інтереси торкаються цього рішення, визнають його цінність.

Це передбачає ще один важливий етап прийняття рішень – встановлення зворотного зв'язку та формування відповідної мотивації людей, на яких поширюється вплив прийнятого рішення. У цьому сенсі ухвалення рішень – один із механізмів самоврядування та управлінської діяльності.

Результат ухвалених рішень виступає критерієм професіоналізму та компетентності, у яких поєднуються досвід, інтуїція, судження, раціональні знання та моральна відповідальність.

Професіоналізм як уміння приймати рішення зі знанням справи, передбачати їх результати та готовність нести персональну відповідальність є гарантією успіху в будь-якому виді діяльності.

Традиційні технології ухвалення рішень

Діяльнісний підхід дозволяє простежити традиційний ланцюжок кроків прийняття рішень, з урахуванням очікуваного результату та відповідальності за його наслідки.

Перший крок – оцініть ще раз мету ухваленого рішення. Мета – визначення того, що ми хочемо отримати після того, як рішення буде прийнято. Інструментом перевірки мети є SMART-принцип.



Рис. 6. 2. – SMART-принцип як інструмент перевірки мети

Мета має бути конкретна (Specific). Рішення, спрямоване на поліпшення конкретної ситуації або виконання вимірних завдань прояснює сенс спільної діяльності та дозволяє оцінювати внесок кожного у досягнення спільної мети. Ціль повинна мотивувати людей на її досягнення (Motivating). Люди хочуть знати, чому приймається таке рішення і яку роль гратиме кожен у його реалізації. Досяжність (Attainable) тісно пов'язана з формуванням інтересу до поставленої мети та залучення персоналу в діяльність з її реалізації. Значимість (Relevant) мети прийнятого рішення дозволяє співвіднести його результати з іншими цілями організації та очікуваннями людей. Time-bounding – вимагає ухвалення таких рішень, які дозволяють фіксувати поточні результати роботи.

Важливо, щоб рішення, що приймаються менеджерами, не відводили людей від основної мети діяльності. Для цього має існувати оцінка поточних та проміжних результатів прийнятих рішень.

Другий крок – оцініть ситуацію, у якій дане рішення буде найбільш ефективним з інших, альтернативних. Для цього важливо оцінити ситуацію внутрішнього та зовнішнього середовища. Вона може бути сприятливою чи несприятливою для остаточного прийняття рішень. На ухвалення рішень впливають фактори:

- визначеність навколишнього середовища, що містить повну інформацію про очікувані результати всіх, у тому числі альтернативних, рішень;
- ситуація ризику, при якій немає повної інформації про передбачувані наслідки, але існує можливість розрахувати ймовірність тієї чи іншої події при прийнятті альтернативних рішень;
- невизначена ситуація – викликана дефіцитом інформації, що не дозволяє розрахувати ймовірність альтернатив і можливих наслідків.

Четвертий крок – уточніть завдання. Це спосіб отримання зворотного зв'язку від людей, які виконуватимуть ваші рішення.

Кен Бланшар пропонує ефективним лідерам враховувати кілька важливих аспектів уточнення завдання:

1. Переконайтеся, що люди знають, що проблема, на яку спрямоване рішення, дійсно існує. Будьте конкретні у роз'ясненні її суті.

2. Поясніть, що до існування проблеми причетні конкретні люди, у тому числі й ті, до кого ви звертаєтесь.

3. Визнайте свої недоліки в проблемній ситуації.

4. Уточніть завдання щодо спільних дій та ролі кожного у вирішенні ситуації.

5. Демонструйте довіру до тих, від кого залежить виконання прийнятого рішення.

Нетрадиційні технології прийняття рішень

Характерні для інноваційних процесів в організації, пов'язані з інтенсивними змінами як середовища, так і самих людей – агентів змін та потребують неалгоритмізованих рішень. Етика управління прийняттям рішень у ситуації невизначеності та ризику рекомендує покладатися на гармонійне поєднання індивідуальної та групової творчості, інтуїції та відповідальності.

При управлінні організацією в умовах ризику та невизначеності від керівництва потрібно постійно ідентифікувати:

1. Стратегічний ризик може загрожувати загальному успіху організації.

2. Операційний ризик – загрожує технологіям, що забезпечують результат спільної діяльності.

3. Репутаційний ризик – загрожує іміджу та репутації організації чи її лідерам. Можливі ризики не повинні бути непереборною перешкодою для прийняття рішень, якщо керівники вміють розрізняти реальні ситуації за ступенем невизначеності, розглядають ризик у контексті загальної стратегії організації, можуть оцінити можливі втрати та, за необхідності, застрахувати ризики.

У випадках, коли рішення ухвалювати необхідно, але його наслідки, як і будь-якого іншого альтернативного рішення, не є бездоганними з точки зору ефективності або моралі (наприклад, закриття шкідливого хімічного підприємства, з одного боку, викликане піклуванням про збереження здоров'я людей, з іншого – супроводжується втратою робочих місць), рішення може бути прийняте на основі принципу "меншого зла".

6. 4. Правила етики в діяльності менеджера

В організації спілкування може відбуватися як по горизонталі, так і по вертикалі. У будь-якому випадку і менеджеру, і підлеглим слід дотримуватися універсальних принципів ділової міжособистісної комунікації.

Спілкування «зверху-вниз»

У діловому спілкуванні «згори донизу», тобто. Щодо керівника до підлеглого, золоте правило етики можна сформулювати таким чином: «Ставтеся до свого підлеглого так, як ви хотіли б, щоб до вас ставився керівник».

Спілкування «знизу-вгору»

У діловому спілкуванні «знизу вгору», тобто. Щодо підлеглого до свого начальника, загальне етичне правило поведінки можна сформулювати наступним чином: «Ставтеся до свого керівника так, як ви хотіли б, щоб до вас ставилися ваші підлеглі». Знати, як слід звертатися і ставитися до свого керівника, не менш важливо, ніж те, які моральні вимоги слід пред'являти до своїх підлеглих. Без цього важко знайти «спільну мову» і з начальником, і з підлеглими. Використовуючи ті чи інші етичні норми, можна залучити керівника на свій бік, зробити своїм союзником, але можна налаштувати його проти себе, зробити своїм недоброзичливцем.

1. Намагайтеся допомагати керівнику у створенні в колективі доброзичливої моральної атмосфери, зміцненні справедливих відносин. Пам'ятайте, що ваш керівник потребує цього в першу чергу.

2. Не намагайтеся нав'язувати керівнику свою точку зору чи командувати ним. Висловлюйте ваші пропозиції чи зауваження тактовно та ввічливо. Ви не можете йому прямо щось наказати, але можете сказати: "Як ви поставитеся до того, якби ...?" тощо.

3. Якщо в колективі насувається або вже сталася якась радісна або, навпаки, неприємна подія, то про це необхідно повідомити керівника. У разі неприємностей намагайтеся полегшити вихід із цієї ситуації, запропонувати своє рішення.

4. Не розмовляйте з начальником категоричним тоном, не говоріть завжди тільки так або тільки ні. Співробітник, який ніколи не заперечує вам, набридає і справляє враження підлабузника. Людина, яка завжди говорить «ні», є постійним подразником.

5. Будьте віддані та надійні, але не будьте підлабузником. Майте свій характер та принципи. На людину, яка не має стійкого характеру та твердих принципів, не можна покластися, її вчинки не можна передбачити.

6. Не варто звертатися за допомогою, порадою, пропозицією тощо. "через голову", відразу до керівника вашого керівника, за винятком екстрених випадків. В іншому випадку ваша поведінка може бути розцінена як неповага або зневага до думки начальника або як сумнів у його компетентності. У будь-якому випадку ваш безпосередній керівник у цьому випадку втрачає авторитет та гідність.

7. Якщо вас наділили відповідальністю, делікатно поруште питання і про ваші права. Пам'ятайте, що відповідальність не може бути реалізована без належного ступеня свободи дій.

Спілкування «по горизонталі»

Загальний етичний принцип спілкування «по горизонталі», тобто. між колегами (керівниками або рядовими членами групи), можна сформулювати так: «У діловому спілкуванні ставитеся до свого колеги так, як ви хотіли б, щоб він ставився до вас».

Якщо ви вагаєтесь, як поводитися в тій чи іншій ситуації, поставте себе на місце вашого колеги. Щодо колег-керівників слід мати на увазі, що знайти правильний тон та прийнятні норми ділового спілкування з рівними за статусом співробітниками з інших підрозділів – справа дуже непроста. Особливо якщо йдеться про спілкування та відносини всередині одного підприємства. У цьому випадку вони нерідко є суперниками у боротьбі за успіх та просування по службі. У той же час це люди, які разом з вами належать до команди загального керуючого. У цьому випадку учасники ділового спілкування повинні почуватися рівними по відношенню один до одного.

1. Не вимагайте до себе будь-яких особливих стосунків або особливих привілеїв з боку іншого.

2. Спробуйте досягти чіткого поділу прав та відповідальності у виконанні спільної роботи.

3. Якщо коло ваших обов'язків перетинається з вашими колегами, то це дуже небезпечна ситуація. Якщо керівник не розмежовує ваші обов'язки та відповідальність від інших, спробуйте це зробити самі.

4. У відносинах між колегами з інших відділів вам слід відповідати самому за свій відділ, а не звалювати провину на своїх підлеглих.

5. Якщо вас просять тимчасово перевести в інший відділ вашого співробітника, не посилайте туди несумлінних і некваліфікованих – адже по

ньому там судитимуть про вас і про ваш відділ в цілому. Пам'ятайте, може статися, що з вами вчинять так само аморально.

6. Не ставтеся з упередженістю до своїх колег. Наскільки можна відкидайте забобони та плітки у спілкуванні з ними.

7. Називайте своїх співрозмовників на ім'я і намагайтеся робити це частіше.

8. Посміхайтеся, будьте дружелюбними і використовуйте все різноманіття прийомів і засобів, щоб показати добре.

ВИСНОВКИ

Економіка, управління та етика відносяться до фундаментальних характеристик життя суспільства. У цьому економіка створює матеріальні основи життєдіяльності. Управління забезпечує ефективне функціонування економіки. Так, за оцінкою класика сучасного менеджменту Пітера Друкера успіхи нації на 80% визначаються не природними ресурсами і технологіями, а ефективністю управління. Етика формує цивілізовані правила поведінки людей, господарювання та управління.

Економіка індустріального суспільства отримала назву ринкової (капіталістичної). Відповідно до неї сформувався особливий тип управління – менеджмент, заснований на самоврядуванні суб'єктів господарювання та державному регулюванні розвитку економіки. Основою ринкової економіки є вільне підприємництво, тобто ініціативна діяльність, спрямована на насичення ринку товарами та отримання прибутку.

У процесі формування та розвитку ринкова економіка та її менеджмент виробили певні ціннісні установки.

До них відносяться: прагматизм, тобто орієнтація на ефективність та корисність; індивідуалізм"; свобода діяльності та споживання; раціональність, що включає вільний ринок, вільну від примусу працю, монетарну систему, раціональну техніку, технологію та управління, урахування фактору; визнання конкуренції як властивості, що спочатку властива людині; взаємна довіра, чесність та вірність слову як необхідні умови ведення справ; компромісність між суб'єктами ринкової економіки (власниками, підприємцями, менеджерами, працівниками, продавцями та покупцями, виробниками та споживачами), що забезпечує упахування взаємних інтересів.

Етика менеджменту – наука, що розглядає вчинки та поведінку людини, що діє в сфері управління, у тому аспекті, у якому дії менеджера співвідносяться із загальнолюдськими етичними вимогами.

Етичність дій працівників визначається двома групами факторів:

По-перше, комплекс етичних засад, якими особистість володіє від народження, уявлення про те, що є добро і що є зло, тобто свій власний етичний кодекс, з яким людина живе і працює, хоч би яку посаду вона обіймала і яку б роботу він не виконував.

По-друге, вимоги, які надані людині ззовні: це може бути етичний кодекс організації, де людина працює, правила внутрішнього розпорядку, усні вимоги менеджера вищого рівня.

Етика ухвалення рішень – процес вибору одного з альтернативних способів дій, спрямованих на вирішення проблеми, заснований на передбаченні найближчих і віддалених наслідків прийнятих рішень та відповідальності за них.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Чому управління відіграє ключову роль в житті суспільства?
2. Як протестантизм вплинув на формування ринкової економіки та її етики?
3. У чому головна відмінність протестантизму від католицизму та православ'я?
4. Які ціннісні установки менеджменту сформувалися у процесі розвитку ринкової економіки?
5. Як розглядається етика менеджменту в контексті теорії цивілізаційного розвитку суспільства?
6. У чому сутність етики менеджменту?
7. Які причини зумовлюють важливість моральної, етичної сторони діяльності менеджера?
8. Які фактори визначають етичність дій працівників ?
9. Що передбачає бізнес-етикет?
10. Які дії передбачає ухвалення етичного менеджерського рішення?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1.

Ви приймаєте працівників із особистого питання. До Вас став часто приходити співробітник, який докладно і довго викладає своє невдоволення обслуговуванням у їдальні, прийомом у медпункті, зверненням вахтерів. З кожним його приходом Ви переконуєтеся, що людина повторюється, не переймаючись тим, що забирає у Вас час, затримує інших відвідувачів. Що Ви зробили б на місці керівника?

Завдання 2.

До Вас прийшов робітник із проханням відпустити його з роботи на день. Ви питаєте про мету. Виявляється, він хоче використати цей день на пошуки іншого місця роботи. Його догляд позбавить вашу ділянку дуже потрібного та кваліфікованого фахівця. Як би Ви відреагували на прохання робітника?

Завдання 3.

Вас призначили начальником ділянки, що відстає. Ви вивчили обстановку, що склалася, і вирішили провести збори. Треба підготуватись до виступу перед ним. Як би Ви збудували свій виступ?

Завдання 4.

Ви – керівник семінару. Один із слухачів каже: «Все, що Ви зараз розповідали, не має відношення до практики, відірвано від життя». Ви кажете:

_____

Завдання 5.

Йдуть збори… Слова одного з підлеглих приємно Вам. Він вихваляє Ваші організаторські здібності, хватку, вміння надихати людей тощо. При цьому він наводить конкретні приклади. Як Ви реагуватимете на цей виступ у своєму заключному слові?

Завдання 6.

Ви проводите виробничу нараду. Один із присутніх, інженер Петренко, різко висловився проти Вашої пропозиції, мотивуючи свою точку зору турботою про інтереси колективу. У душі Ви не поважаєте цю людину, вважаєте її звичайним «критиканом», поганим працівником. Як Ви реагуватимете на виступ інженера Петренка?

Завдання 2. Задоволеність роботою

Один із ваших підлеглих заявив, що не відчуває задоволення від своєї роботи, вона йому не до вподоби, і просить доручити йому цікавішу справу. Як ви відреагуєте на таку заяву підлеглого?

А. Думаю, що кожен хотів би мати роботу до душі, яка приносить задоволення. Проте фірма неспроможна надати таку можливість усім працівникам. Тому постараюся переконати працівника, що багато працівників терпляче працюють на доручених їм дільницях.

Б. Поясню, що задоволеність роботою визначається тим, як до неї ставитись і як її виконувати. Треба довести, що і від роботи, яку він виконує, можна отримати велике задоволення, якщо бачити у ній творчі начала.

Задоволеність працею – це відчуття того, що ви повністю розкриваєте в ньому свої сили та здібності та що ваша робота належним чином оцінюється оточуючими. Одна й та робота може породжувати радість і розчарування: усе залежить від цього, як ви ставитеся до неї.

Тому, якщо заявника буде переведено на бажану для нього роботу, а його настрій і ставлення до виконуваних обов'язків залишаться незмінними, то задоволеність, що тимчасово з'явилася, на новому місці навряд чи буде довго зберігатися. Сама собою зміна роботи ніколи не піде на користь. Крім того, варто піти на поводу в одного, як відразу виникає питання про необхідність переведення на кращі місця та інших співробітників. У всіх випадках необхідно добиватися правильного розуміння підлеглими сутності задоволеності роботою. Правильна відповідь – варіант Б.

Завдання 5.

Ваш заступник дуже досвідчений фахівець, він дійсно знає роботу як «свої п'ять пальців», практично він незамінний, коли він поряд, ви впевнені, що все буде гаразд. Однак ви знаєте, що вона байдужа людина і ніякі «людські» проблеми її не цікавлять.

Від цього у колективі останнім часом стало тривожно, деякі колеги збираються подати заяву про звільнення, оскільки він їх образив. Ви намагалися в неформальній розмові з ним це обговорити, але він навіть не розуміє, про що ви кажете, його цікавить лише план та прибуток. Як потрібно впливати на свого заступника, щоб змінити стиль взаємодії з персоналом? Що ви зробите?



ТЕМА 7.

КОРПОРАТИВНА ТА АДМІНІСТРАТИВНА ЕТИКА

Мета вивчення теми: з’ясувати природу і сутність корпоративної етики, цілі, властивості та функції корпоративної культури, розглянути основні принципи адміністративної етики, проаналізувати основні стилі керівництва організації.

План

7. 1. Корпоративна етика.
7. 2. Корпоративна культура.
7. 3. Адміністративна етика.
7. 4. Стилі керівництва.
Висновки.
Питання для самоконтролю.
Практичні завдання.

Перелік ключових термінів і понять: корпоративна етика; корпоративна культура; адміністративна етика; стилі керівництва.

7. 1. Корпоративна етика

Корпоративна та адміністративна етика на відміну від універсальної обумовлена особливостями діяльності і цілями цієї організації, а також стереотипами поведінки, що історично склалися в цій організації.

Корпоративна етика передбачає неписані, часто явно невиражені норми і взаємні очікування, які чинять визначальний вплив на поведінку колективу і є частиною ширшої нормативної системи – корпоративної культури.

Остання включає не лише етичні, але й інші цінності, а також переконання, ритуали, символи. Які міфи існують в організації, які історії і легенди розповідаються, які події особливо відзначаються церемоніями, які є ритуали і що вони означають, хто суттєво впливає і вважається носієм традицій і символів – ось тільки деякі питання, що відбиває корпоративна культура.

На думку Мілтона і Роуз Фридманів, авторів популярного дослідження сучасного капіталізму "Свобода вибору" (Free to Choose), передусім існують особливі невидимі механізми, які можуть направити енергію особистого самоствердження ділової людини в русло, що є благом не лише для цього бізнесу і бізнесмена, але й для всього ділового світу.

Таке твердження повністю співпадає з думкою Адама Смита про наявність на вільному ринку "невидимої руки", яка направляє індивідуальні зусилля багатьох роз'єднаних продавців і покупців товару в русло розбудови жорсткої економіки. Розмірковуючи над відповіддю на питання, чи повинні ми цілком підкорятися цій "невидимій руці", дослідники відповідають негативно. Їхні головні аргументи зводяться до наступного.

З одного боку, наявне побоювання, що опікування власною вигодою обов'язково приведе продавців до обману покупців, оскільки перші прагнуть отримати вигоду через неуцтво і не інформованість останніх. Відсутність суворого контролю за ринком негативно відіб‘ється навіть на тих людях, які безпосередньо в ринкову діяльність не залучені. Загальний негативний вплив ринку на людство відбивається і в тому, яким забрудненим повітрям дихатимемо, яку зіпсовану воду питимемо, якими небезпечними для здоров'я продуктами живитимемося.

Тому ринок обов'язково повинен знаходитися в рамках найжорсткіших обмежень задля захисту споживача від власної непоінформованості як найзгубніших наслідків при купівлі навмисно широко рекламованих товарів, від ганебних продавців, що реалізують такі товари, а також усіх нас від згубного впливу ринкових відносин на довкілля, яке стає усе більш забрудненим і небезпечним для самого життя людини.

З іншого боку, наявні механізми впливу на ринок можуть тільки погіршити ситуацію. Усе вищезазначене актуалізує питання про зовнішній контроль за діловим світом, про проблему ухвалення правильних рішень, щодо етичності вчинків ділової людини тощо.

Дослідження в області етики бізнесу заздалегідь припускають, що в службових ситуаціях можуть грубо порушуватися звичайні, загальноприйняті норми і правила поведінки. Наприклад, критика результатів праці може викликати численні образи, які в звичайних умовах прагнуть уникати. Проте, критикувати, розбирати недоліки може входити в службові обов'язки. Певні організаційні і конкурентні чинники стають причиною сумнівної з огляду на мораль або моральність поведінки людини через вимушене приховування окремих фактів, пошуки переваг, завдання або ігнорування шкоди, що заподіюється іншим тощо.

З часом працівники вже не можуть протистояти великій розтраті фондів, які могли б піти на прибуток акціонерів або ж повернені людям, на чиї гроші функціонує організація. Приховання істини є ще одним прикладом поведінки, яка зазвичай вважається неправильною, але тільки не на робочому місці.

Ведення бізнесу в основному означає купівлю і продаж товару з односторонньою вигодою. Коли з'являється можливість надати помилкову інформацію про об'єкт продажу, продавець не обов'язково скористається цією можливістю, побоюючись санкцій, закладених у законодавстві. Проте приховання інформації, напівправда про товар може вважатися майже звичайною комерційною практикою.

Зазначене свідчить, що службова діяльність людини створює ситуації з незвичайними правилами поведінки, які істотно відрізняються від правил, що діють при будь-яких інших суспільних відносинах. Так, приховування окремих фактів і поза служби, наприклад, від знайомих заради їхнього же благополуччя або уникнення скрутної ситуації, – тим не менше викликає відчуття збентеженості, немов би це робиться для досягнення особистої вигоди. Натомість, торговець може відчувати як мінімум задоволення, коли продає несправний автомобіль без згадки про його дефекти.

Особливість бізнесу часто полягає в байдужості до завдання шкоди іншим людям, що є нетиповим за звичайних умов. Продукція, що продається підприємцями в умовах ринкової економіки, часто виявляється просто небезпечною для життя і здоров'я людей. Більш того, іноді через різні обставини наявне прагнення придбати таку продукцію, навіть попри усвідомлення цього ризику. Проте виробники і продавці зовсім не прагнуть попереджати потенційних покупців про загрожуючу небезпеку, якщо цього не вимагає закон. Реклама часто використовується для навіювання людям почуття безпеки при використанні небезпечної продукції.

Іншим прикладом такої байдужості виступає поводження керівника при звільненні, зниженні на посаді або скороченні заробітної плати. Можливо, усе відбувається за законом і згідно з принципом «бізнес є бізнес». Проте, з моральної точки зору зневага до шкоди, що заподіюється іншим людям, є проявом поведінки, яка звичайно вважаються за неправильну.

У звичайному житті людина, яка лестощами привертає до себе інших людей, щоб потім використовувати їх для досягнення своїх цілей, сприймається як нещира або ж безжальна. За службових умов улесливість і інтриганство можуть сприйматися як "уміння працювати з людьми". Але на робочому місці замість того, щоб назвати таку людину підлесником, її називають "здатним прекрасно маневрувати", а безжальність визначається як практичність.

Існування подібних явищ у світі бізнесу жодна людина не ризикне оспорювати. Проте не лише в світі "бізнесу заради прибутку" (як часто називають цей світ ділових людей) виникають такі явища в тій або іншій мірі в будь-якій організації. Якщо ми розглядатимемо організації громадського сектора, такі, як навчальні заклади або лікувальні установи, то навіть там не побачимо уважнішого ставлення до пацієнтів або надання послуг більш відповідального, ніж в установах сфери приватного бізнесу.

Багато людей йдуть на компроміс з власними моральними стандартами під впливом умов, що існують у їхній організації. Майже відмовлення від застосування моральних стандартів при виконанні службових обов'язків пояснює той факт, що коли етичні проблеми дійсно виникають, вони зазвичай вважаються як виключно важковирішуваними.

Наприклад, усі працівники організації дійшли певного висновку про небезпеку своєї продукції для споживачів і стикаються з дилемою: якого ж тепер правила потрібно дотримуватися задля визначення своєї поведінки як моральної? Як наслідок, виникає дуже заплутана ситуація, коли такі протиріччя зі звичайною мораллю заходять занадто далеко. "Можливо, я не сказав сьогодні вранці клієнтові усієї правди, але я й раніше був вимушений приховувати від клієнтів деякі факти. Чи був цей випадок серйознішим, ніж попередні? Чи повинен я дотримуватися політики обмеження числа моментів, коли я говорю правду і до того ж, можливо, меншу її частину"?

Отже, здійснення моральних вчинків на робочому місці пов‘язано з особливою складністю. Якби це було простою справою, то особиста мораль ділових людей, безумовно, була б керівництвом до дії і при виконанні ними службових обов'язків.

З метою підвищення етичності поведінки керівників і рядових співробітників можна використовувати наступні заходи і методи.

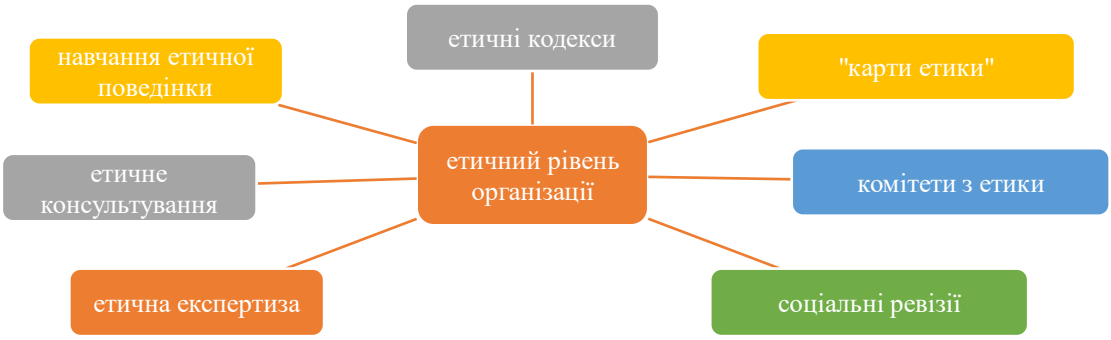


Рис. 7. 1. – Способи підвищення етичного рівня організації

- *Етичні кодекси* – описують систему загальних цінностей і правил етики, яких, повинні дотримуватися її працівники; декларують цілі організації, зокрема, створення нормальної етичної атмосфери і визначення етичних рекомендацій у процесі ухвалення рішень.
- *"Карти етики"* – етичні правила і рекомендації, що конкретизують етичний кодекс корпорації для кожного співробітника компанії; містять також ім'я і контактну інформацію консультанта компанії з етичних питань.
- *Комітети з етики* – можуть бути як постійно діючими (для оцінки повсякденної практики з точки зору етики), майже усі члени яких є керівниками вищого рівня, так і складатися з найманого фахівця з етики бізнесу або відомого адвоката з питань етики тощо.
- *Соціальні ревізії* – передбачають надання оцінки і складання звітів про соціальний вплив дій і програм, що можуть свідчити про рівень соціальної відповідальності організації.
- *Етична експертиза* – має на меті усебічний аналіз конкретного аспекту (конкретного проєкту) діяльності організації, що викликає занепокоєння з боку вищого керівництва, персоналу або громадськості і може вплинути на імідж і перспективи організації задля розробки системи пропозицій, спрямованих на поліпшення морального клімату і моральної респектабельності організації.
- *Етичне консультування* – здійснюється компетентними незалежними фахівцями з етики бізнесу за умов, якщо проблеми організації не можуть бути вирішені силами самої організації (або якщо в ній відсутні відповідні структури) через складність і суперечність ситуації, пов'язаної з конкретними моральними дилемами.
- *Навчання етичної поведінки* – використовується організаціями для підвищення показників етичності поведінки як керівників, так і рядових співробітників з метою підвищення сприйнятливості до можливих етичних проблем.

7. 2. Корпоративна культура

Дослідження свідчать, що багато людей йдуть на компроміс із власними моральними стандартами під впливом умов, що існують в організації. Важливе місце при цьому належить системі цінностей в організації – корпоративній етиці, що є частиною ширшої нормативної системи – корпоративної культури.

Корпоративна культура – це система цінностей і переконань, що розділяється усіма працівниками організації, зумовлює їхню поведінку і характер функціонування компанії.

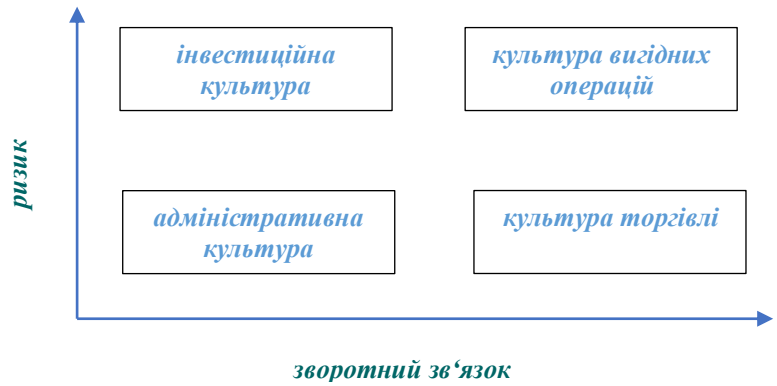


Рис. 7. 2. – Типологія корпоративних культур

Система цінностей, основні етичні принципи, що виступають засадами для мислення і діяльності керівництва підприємства складають *філософію організації.* Формування ключових принципів організаційної діяльності має своєю основною метою створити її певний образ, імідж як у діловому і споживчому середовищі, так і серед персоналу. Принципи, об'єднані в систему, сприймаються як «кредо» фірми. Так, серед принципів «кредо» компанії «General Motors» знаходимо: «Головна мета «GM» – виробляти продукцію і сервіс такої якості, щоб наші клієнти отримали вище задоволення».

Головною умовою реалізації принципів організації є усвідомлення необхідності їхнього втілення спочатку всередині і тільки тоді їх можна поширювати на зовнішньоорганізаційне середовище.

Для того, щоб вірно оцінити особливості ціннісної орієнтації окремої організації, необхідно уяснити типологію корпоративних культур. Незважаючи на їхнє різноманіття, обумовлене різноманіттям галузей виробництва і сфер людської діяльності, їх можна звести до чотирьох основних типів згідно з класифікацією Р. Рюттингера (див. рис. 7. 2.).

Зазначена вище схема спирається на два чинники, що вбачаються найбільш впливовими на культуру: ризик (наскільки об'єктивно і суб'єктивно містять ризик ті або інші рішення і конкретні дії) і зворотний зв'язок (як скоро з'ясовується, чи правильним було ухвалене рішення).

Культура торгівлі характеризується швидким зворотним зв'язком і відносно малим ризиком. Поширена в торгових організаціях і організаціях по збуту, частково у виробників комп'ютерної техніки, маклерів з продажу

нерухомості і фінансових маклерів. Успіх залежить від кількості контактів з покупцями і від наполегливості в пошуках операцій.

Співробітники – зазвичай молоді, активні люди, що сміливо йдуть на експерименти, за характером доброзичливі, зовні привабливі, уміло використовують красномовство і гумор. Оскільки вони часто знаходяться наодинці з покупцем, особливого значення набуває підтримка колективу. Носії культури торгівлі успішно ведуть колективну гру, схильні до ухвалення швидких і нескладних рішень, схильні до нововведень. Успіх вимірюється об'ємом збуту, а не ризиком. Фінансові стимули не завжди мають першорядне значення. Натомість важлива приналежність до успішної команди.

Недоліками даної культури вбачаються в перевазі кількісних показників над якісними, а також високій текучості кадрів. Домінування мислення короткострокового успіху іноді призводить до можливого обману або напівправди, нечесних операцій заради продажу товару.

Культура вигідних операцій організації можна також визначити як спекулятивна культура. Характеризується швидким зворотним зв'язком і фінансовим ризиком середнього і високого ступеня. Переважає в організаціях, де відбуваються вигідні операції з цінними паперами, платіжними засобами, сировиною тощо. Її елементи присутні також у модельному бізнесі, при виробництві косметики, в професійному спорті, рекламі.

Співробітниками часто є молоді люди з розвиненим відчуттям індивідуалізму, високою самооцінкою. В умовах постійного змагання з іншими колегами стають затребуваними безапеляційність та агресивність заради власної вигоди. Спілкування відрізняється стриманістю і високим темпом обміну інформації (наприклад, мова коротких реплік і жестів біржових маклерів.

Основний мотив ділової активності – максимально швидке отримання прибутку. Причому винагорода може дорівнювати як грошовому еквіваленту, так й відбуватися у вигляді створення культу «зірок». Методи менеджменту набувають характер ритуалів задля створення ілюзії, що все всебічно продумано.

Азарт гравця і перспектива отримати «швидкі» гроші зумовлюють у представників даної корпоративної культури наявність марновірності, різних примх, забобонів, іноді незрозумілих стороннім спостерігачам.

Адміністративна культура. На тлі низького ступеня ризику і повільного зворотного зв'язку адміністративна культура поширена в громадському обслуговуванні, на підприємствах у добре налагоджених і захищених галузях, на крупних адміністративних фірмах, частково в банках і установах системи страхування.

Представники даної культури, як правило, акуратні і ґрунтовні люди, водночас обережні, прискіпливі, педантичні, покірні і здібні пристосовуватися. Рішення ухвалюють помірковано, прагнуть підстрахуватися з усіх боків. При спілкування, що спирається на виражену ієрархію, формальна сторона питання часто переважує людські стосунки, а основна увага приділяється тому, *як* зробити, а не *що* зробити.

Слабкими сторонами адміністративної культури вважається підвищена орієнтація на внутрішні проблеми, що виявляється в наступних діях:

- з усіх питань робляться протокольні записи;
- є добре налагоджувана система зберігання документів, що дозволяє у разі потреби довести свою невинність;
- процедура має більше значення, ніж результат;
- виконуються всі розпорядження, як розумні, так і безглузді;
- велике значення для самооцінки мають титули; вони важливіші, ніж гроші.

Поняття справедливості іноді виявляється спотвореним, оскільки цінується не стільки досвід співробітника, скільки його лояльність до керівництва, підтвердженням чого стає слабкий зв'язок між результатом і винагородою.

В умовах високого ступеня ризику і малого зворотного зв'язку здійснюються крупні капіталовкладення.

Інвестиційна культура поширена в нафтових компаніях, інвестиційних банках, будівництві, частково в армії і при виготовленні засобів виробництва. Співробітники працюють ґрунтовно, обережно, терпляче і наполегливо. Наявне усвідомлення з боку керівників, що у разі неефективного управління вони ризикують не тільки своєю кар'єрою, але і майбутнім своєї організації.

Рішення ухвалюються на самій верхівці і підлягають ретельній перевірці. Велике значення має досвід, повага до авторитету і професійних знань, хоча і нові ідеї вітаються. Тут дотримуються одного разу прийнятих домовленостей і рішень, службові питання часто і детально обговорюються. Ділове спілкування відрізняється стриманістю і ввічливістю.

Інвестиційна культура сприяє великім відкриттям і розвитку науки. Проте, з огляду на довгострокову основу, наявне несприйняття короткострокових кон'юнктурних змін, оскільки швидкої кар'єри тут не буває.

7. 3. Адміністративна етика

Усередині будь-якої компанії важливе місце відводиться мистецтву управління. Мистецтво і успіх ділового спілкування багато в чому визначається тими етичними нормами і принципами, які використовує керівник щодо своїх підлеглих.

Проблеми і методи етики бізнесу невід‘ємні від проблем і методів управлінської, або адміністративної, етики. Остання є одним з різновидів професійної етики, пов'язаної з діяльністю адміністратора, державного службовця, менеджера. Її тісний зв'язок з етикою бізнесу достатньо очевидний з урахуванням наступних чинників.

По-перше, моральні проблеми великих організацій (комерційних, громадських або урядових) дуже схожі: стосунки між колегами, між керівництвом і підлеглими, правила ділового етикету тощо майже не відрізняються для кожної з цих сфер.

По-друге, бізнес безпосередньо пов'язаний з урядовими установами, від діяльності яких залежить середовище, в якому працює бізнес. До того ж нерідко відбувається зміна сфер діяльності людини. Тому етичні проблеми бізнесу так чи

інакше перетинаються з проблемами адміністративної етики. Саме тому доцільно розглянути зміст та сутність адміністративної етики детальніше.

Адміністративна етика – сукупність правил і форм ділового спілкування, що сприяє встановленню між керівником і підлеглими атмосфери взаєморозуміння, взаємоповаги.

За своєю суттю управлінська діяльність – це ланцюжок рішень, що постійно ухвалюються і мають бути виправдані не лише з економічного, але й морального аспектів. Управління діяльністю людей вимагає виняткового мистецтва, широкого арсеналу прийомів і методів. Багатоваріантність рішень, гнучкість і неординарність їхніх комбінацій, унікальний характер ухвалення – усе це виступає підґрунтям управління. Успіх діяльності керівника безпосередньо залежить від його здатності швидко і правильно оцінити ситуацію і знайти оптимальне вирішення проблеми.

Адміністративна етика передбачає додання моральної складової як принципу поведінки посадовців в організаціях. Однак, існує думка, що етика цілком можлива виключно в приватному житті. Але вона не може впливати на організацію з урахуванням природи адміністративної діяльності, що виключає моральні оцінки і судження.

Розуміння сутності адміністративної етики вимагає розглянути дві загальновизнаних концепції, що стосуються ролі індивіда в організації: етика нейтралітету і етика структури. Причому, обидві точки зору виходять з того, що адміністративна етика не існує.

Основні аргументи проти існування адміністративної етики узагальнені в роботі Денніса Ф. Томпсона і зводяться до того, що посадовці повинні діяти нейтрально: керуватися не власними принципами моралі, а рішеннями і стратегічними цілями організації. Саме це й становить сутність концепції етики нейтралітету. Згідно з іншим підходом, що дістав назву "етика структури", не посадовці, а організація має бути відповідальною за свої рішення і політику.

Кожен з підходів визначається як етика, тому що містить певні норми і визначає манеру поведінки. Проте жоден не передбачає етику або мораль через відсутність моральної оцінки, адже немає ані особи осуджуючого, ані особи засуджуваного.

Відповідно до загальноприйнятої теорії і практики адміністративної етики вважається, що управлінці повинні виконувати розпорядження свого начальства і діяти відповідно до цілей і місії своєї установи та її органу управління. З цієї точки зору адміністратори етично нейтральні в тому сенсі, що не виносять незалежних моральних суджень і не діють за власними моральними принципами.

Натомість обирається певна лінія поведінки, що уможливлює виконання посадових обов‘язків, зокрема, й на благо суспільства. Добровільний вступ на посаду означає згоду посадовця з самого початку виконувати свої посадові обов'язки, і, якщо ці обов'язки (чи їхні бажання) змінюються, вони можуть піти з посади.

Етика нейтралітету не заперечує того, що управлінці можуть використовувати власний розсуд при формуванні своєї поведінки, але певна

свобода дій з цієї точки зору не може бути приводом для застосування інших моральних принципів, окрім тих, які були встановлені розпорядженнями і політикою вищестоящих осіб, яким управлінець підкоряється в організації. Ідеальний управлінець ніколи не впроваджує власну систему цінностей у процес досягнення організаційних цілей і тим самим служить суспільним цілям безвідносно до цілей індивідів усередині організації.

Варіантність етики нейтралітету дає певний простір для особистих моральних суджень доти, доки рішення або політика не затверджені остаточно. Управлінці можуть демонструвати свої погляди, сперечатися з начальством і оспорювати пропозиції в процесі формування політики. Як тільки ухвалене остаточне рішення, усі посадовці беззаперечно утілюють в життя поставлені завдання. Більше того, усі розбіжності повинні залишитися тільки усередині організації і відповідно до її правил. Ця варіантність тимчасово відміняє нейтралітет, але "припинений нейтралітет" залишається нейтралітетом, і вибір для посадовця полягає в тому, щоб "підкорятися або піти у відставку".

У зв‘язку з вищезазначеним, постає проблема забезпечення можливості висловлення незгоди, при цьому не спричиняючи шкоди здатності організації досягати свої цілі. Методи демонстрації незгоди можуть бути самими різними: від екстремальних до помірних. Чотири типи незгоди ілюструють цю різноманітність і окреслюють можливі наслідки, що незгідний повинен враховувати.

Перший тип: не брати активної участі в проведенні прийнятої політичної лінії. Одна з небезпек такої форми протесту – так зване приручення незгодних. У такий спосіб незгодні можуть бути "ефективно нейтралізовані", і попри їхні наміри незгода може навіть допомогти в проведенні політики, якій вони протистоять.

Другий тип: попри бажання начальства виявлення протесту усередині організації і водночас задовільне виконання своєї роботи. Цей тип протесту зазвичай залежить від його ефективності та законності, від існування певних поширених стандартів, до яких незгодні можуть апелювати за межами організації. Професійна етика або навіть закон можуть виявитися недостатніми, якщо співробітники не можуть дійти єдиної думки в їхній інтерпретації, але апеляція до таких стандартів зможе, принаймні, переконати громадськість в тому, що незгодні не використовують свою посаду для того, щоб нав'язувати власну думку. Коли незгодні протистояти демократично обраним посадовцям, вони повинні знайти спосіб довести, що захищають принципи, які схвалили б усі громадяни.

Третій тип: відкрита політика протистояння. Посадовці, наприклад, можуть відмовитися брати участь у проведенні політики, з якою незгодні, можуть відмовитися поступитися посадою, з тим щоб інші могли продовжити цю політику або надати інформацію та іншого роду сприяння стороннім людям, які прагнуть перешкодити проведенню цієї політики. Зазвичай таку стратегію можна використовувати протягом недовгого часу, оскільки можна ізолювати цих незгодних, знайти інших посадовців на цю роботу і мобілізувати власну зовнішню підтримку, щоб завдати удару у відповідь будь-якої опозиції, яка

поширюється за межі організації. У будь-якому подібному випадку незгодні навряд чи матимуть який-небудь вплив усередині організації.

Четвертий тип: прихована політика протистояння. Витікання інформації – найпоказовіший приклад. Витоки розрізняються за метою і результатом. Одні просто надають інформацію службам, які мають право на її отримання; інші дискредитують конкретних посадовців, але не підривають політику усієї організації; треті надають інформацію пресі або громадськості, кінець-кінцем змінюючи політику, і, нарешті, деякі навіть надають секретну інформацію ворожим агентам, що вважається державною зрадою. Виключаючи останнє, ми все ж можемо сказати, що розголошення інформації іноді виправдана, навіть якщо порушує урядові процедури або суперечить закону, як, наприклад, при розголосі секретних документів.

Важливим завданням щодо непокори і інших форм протесту є розробка відповідних критеріїв, які допомагали б визначити, наскільки протест виправданий у тих або інших обставинах. Етика нейтралітету робить це завдання непотрібним і заперечує саму можливість існування етики в адміністрації. Але, як можна бачити, адміністративний нейтралітет неможливий і небажаний. Тому критики етики нейтралітету вважають, що вона недооцінює сферу діяльності посадовців і тому знижує їхню відповідальність перед громадянами.

Найважливішим обмеженням для існування адміністративної етики є думка, що об'єктом морального судження має бути організація або керівництво в цілому. Це – етика структури. Вона стверджує, що навіть якщо посадовці можуть мати певну свободу незалежних моральних суджень, вони не можуть вважатися морально відповідальними за велику частину рішень і політику керівництва. Їхня власна моральна відповідальність поширюється тільки на певні обов'язки, що входять в їхню компетенцію, за яку вони несуть юридичну відповідальність.

Проблема ідентифікації осіб, морально відповідальних за рішення або дії, стає такою ж складною, як і проблема визначення етичності цього рішення. Навіть за умов повної інформації про усіх учасників організаційного процесу, який спричинив небажані наслідки, все одно не можна бути упевненим щодо того, хто несе відповідальність за це.

Оскільки багато людей брали участь у виробничому процесі, не можна визначити навіть приблизно, хто ж морально відповідальний за нього. Це називають "проблемою багатьох рук", а теза про неможливість розв'язати цю проблему і виступає підґрунтям етики структури, що висуває три аргументи проти можливості особистої відповідальності в організаціях, а й відтак і заперечує існування адміністративної етики як такої.

По-перше. Один індивід не може бути необхідною або достатньою причиною будь-яких наслідків в організації: внесок кожного на кшталт нитки в товстому канаті – вони всі разом тягнуть вантаж, жодна нитка окремо не може виконувати роботу самостійно, але без будь-якої окремої нитки робота все одно може бути виконана.

По-друге. Розбіжності між намірами індивіда і колективними результатами зумовлені різноманітністю мотивацій окремих посадовців (служити народу,

допомагати громадянам, отримати владу, просунутися по службі, відсунути суперника тощо).

По-третє. Посадові обов'язки і рутина у великих організаціях вимагають особистих дій, які, будучи нешкідливими або навіть у певному розумінні обов'язковими, можуть спричинити згубні наслідки в діяльності організації. Хоча діяльність організації в цілому може вбачатися як аморальна, кожна людина виконує свої обов'язки відповідно до посадових вимог.

Проте, якщо погодитися з цими аргументами, багато винних посадовців можуть уникнути моральної відповідальності. Не усвідомлюючи своєї особистої відповідальності, вони можуть діяти з меншою етичною обережністю. Щодо вищезазначеного, то можна викласти наступні критичні зауваження на адресу наведених аргументів.

По-перше, не слід оцінювати моральну відповідальність посадовця тільки пропорційно його частини внеску в цю справу. На загальну думку, визнання поняття "негативна відповідальність" призводить до того, що індивід може бути звинувачений у чому завгодно (оскільки дії, яких індивід не здійснював, нічим не обмежені). Але, говорячи про організацію, треба вказувати на помилки, які позначилися на результаті і які можуть бути приписані певним людям. Моделі помилок можуть бути передбачені і систематизовані заздалегідь.

Дію другого аргументу щодо прірви між наміром індивіда і колективним результатом можна зменшити, якщо при оцінюванні моральної провини посадовців намірам надати менше значення, ніж наслідкам, принаймні, відносно двох основних значень слова "намір": як мотив і як пряма мета. Часто буває досить важко зрозуміти мотиви поведінки людей (навіть добре знайомих) у приватному житті, не кажучи вже про визначення їхніх намірів при виконанні службових обов‘язків. Як розцінювати посадовців, що прагнуть тільки кращих результатів, але через чужі помилки або інші обставини, які вони не в змозі передбачати, виявляються втягнутими в непристойні справи?

У цьому випадку ключове питання полягає не в тому, чи передбачали насправді посадовці такий результат, а в тому, чи повинні вони були його передбачати. Коли в небезпеці добробут багатьох людей, посадовці зобов'язані докласти виняткові зусилля для того, щоб попередити наслідки своїх дій. Тому адміністративна етика, розглядає не наміри, а конкретні дії, що реалізуються в суспільному житті.

Щодо третього аргументу, то доцільно зазначити наступне. Відповідальність несуть люди, а не організації: її не можна повністю обмежити рамками тієї посади, яку займає людина, вона супроводжує людину завжди. Якщо навіть посада повністю і на законних підставах вимагає вчиняти саме так, персональна відповідальність не відміняється.

Отже, адміністративна етика має право на існування і її неможна підмінити ані етикою нейтралітету, що пригнічує незалежне моральне судження, ані етикою структури, що ігнорує моральну поведінку індивіда в організаціях. Довести наявність існування адміністративної етики, звичайно, не означає показати, як змусити її працювати. Але розуміння того, що адміністративна етика

існує, – це необхідний крок не лише до використання її на практиці, але до надання їй важливій ролі в цій практиці.

7. 4. Індивідуальні стилі керівництва

Керівник – це, передусім, лідер, здатний впливати на людей і колектив, спонукати їх ефективно працювати для досягнення поставлених цілей. Успіх будь-якого лідера залежить як від його особистих якостей, так і від стилю діяльності.

Найпопулярнішою типологією індивідуальних стилів керівництва залишається концепція, розроблена ще в 30-і роки минулого століття психологом Куртом Левіним (1890-1947 рр.). Вона набула подальшого розвитку в доробках інших науковців і фахівців-практиків з управління (Д. Мак Грегора, Р. Лайкерта, Р. Блейка і М. Муттона, Р. Танненбаума і У. Шмидта та інших) Попри різноманітність підходів, критерії виокремлення, у самому загальному вигляді усі вони визнають наявність трьох головних стилів керівництва:

- *авторитарний* (директивний, одноосібний, харизматичний);
- *демократичний* (колегіальний);
- *ліберальний* (анархічний, пасивний).

Кожний окремий тип стилю керівництва, як правило, не зустрічається в чистому вигляді. У реальності в поведінці кожного керівника спостерігаються ознаки різних стилів при переважаючій ролі одного з них. Можливість і доцільність поєднання різних компонентів стилів керівництва визначається наявністю в кожному певних рис, ролевих функцій, які міняються залежно від ситуації та психологічних особливостей конкретної особи. Це дозволяє виділити так звані проміжні стилі, зокрема:

- *експлуататорсько-авторитарний;*
- *доброзичливо-авторитарний;*
- *консультативно-демократичний.*

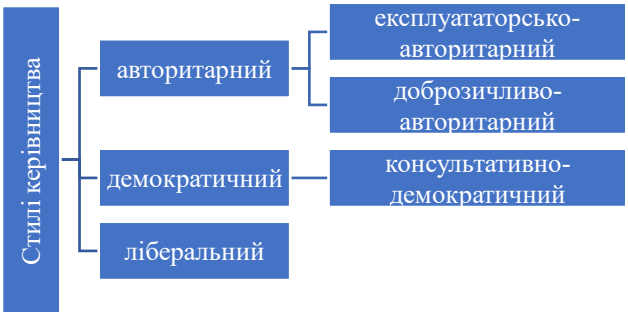


Рис. 7. 3. – Класифікація індивідуальних стилів керівництва

Дана класифікація ґрунтується, передусім, на вивченні впливу особових якостей керівника на вибір стилю керівництва. У кожному конкретному випадку між авторитарним, демократичним і ліберальним стилями існує певний баланс, і збільшення долі елементів одного з них зменшує інші.

Авторитарний стиль вирізняється підвищеною офіційністю взаємин, обмеженням контактів з підлеглими, надмірною централізацією влади. Керівник частіше віддає розпорядження і накази, а інакомислення та критику на свою адресу не сприймає.

На думку начальника такого типу, його підлеглі прагнуть уникнути відповідальності, вони хочуть, щоб ними керували, а в необхідних випадках - захищали. Управління здійснюється через примус, найсуворіший контроль, загрозу покарання, а також психологічний тиск. Усе планується заздалегідь, проте визначаються лише безпосередні цілі, подальші, – невідомі, причому голос лідера – вирішальний.

Головний недолік полягає у наслідках такого стилю керівництва: збільшується вірогідність помилки при одноосібному ухваленні рішень, погіршується соціально-психологічний клімат у колективі, зникає ініціатива і творчість у підлеглих. Проте, продуктивність праці при авторитарному стилі вище. Є ситуації, в яких бажаний саме цей стиль керівництва, наприклад, коли потрібна максимальна продуктивність праці, або треба забезпечити ефективну роботу в новостворюваному колективі, або кваліфікація підлеглих недостатньо висока.

Стиль авторитарного управління багато в чому залежить від особистих якостей людини. Тому пропонується розглядати як проміжні:

- *експлуататорсько-авторитарний* – характеризується недовірою керівника до своїх підлеглих, тому усі проблеми він вирішує сам, а думка підлеглих, їхній досвід і знання його майже не цікавлять; рішення сприймаються як нав‘язувані ззовні і виконуються мляво; підлеглі звикають бути тільки виконавцями;
- *доброзичливо-авторитарний метод керівництва* – визначається упевненістю керівника щодо своїх підлеглих, до яких він ставиться поблажливо; попри присутність загрози покарання, вона не переважає, окремі думки підлеглих при ухваленні рішень ураховуються, а під пильним контролем надається навіть певна самостійність за умов дотримання загальної політики фірми.

Демократичний стиль передбачає розподіл влади з підлеглими, шанобливе і коректне ставлення, заохочення ініціативи і творчості. Керівник доступний для спілкування, адекватно реагує на критику, інформує про стан справ, поєднує підвищену мотивацію в роботі із систематичним контролем. Висока міра децентралізації управління, активна участь співробітників у виробленні та ухваленні рішень дозволяє підлеглим самостійно вирішувати велику частину проблем.

Демократичний стиль керівництва понад усе підходить для сталих колективів, де більшість працівників має багатий досвід і знання, де усі добре знають одне одного. У складі таких колективів багато виконавців добре обізнані щодо тонкощів роботи на своїх ділянках, вносять багато нового і прогресивного в загальну справу.

Як недолік цього стилю можна вбачати можливу певну недисциплінованість і необов'язковість з боку співробітників. Рівень продуктивності праці нижчий, ніж при авторитарному стилі.

У якості проміжного для даного стиля управління можна розглядати *консультативно-демократичний***.** Керівник значною мірою довіряє своїм підлеглим, прагне конструктивно використовувати їхні ідеї, вислуховує усі точки зору і виробляє загальну позицію. Це викликає у підлеглих почуття причетності до загальної справи, а відповідальність керівника спирається на підтримку колективу. Однак головні рішення ухвалюються вищим керівництвом і виконуються переважно завдяки заохоченню; покарання застосовуються украй рідко.

Ліберальний (нейтральний, анархічний, пасивний) стиль сьогодні рідко зустрічається на практиці через свою украй низьку продуктивність. Характерними рисами вважаються індиферентність щодо персоналу і незначний контроль підлеглих.

Уникнення ухвалення стратегічно важливих рішень; байдужість до критики, прагнення до стихійності і самопливу справ – усе це сприяє уникненню відповідальності і зумовлює популярність колективного способу ухвалення рішень.

Керівник, що віддає перевагу ліберальному стилю, легко спілкується з людьми, він милий і люб'язний, прагне ні з ким не псувати відносин, не виступає з відкритою критикою, ніколи не має чіткого плану дій, вважає за краще працювати "абияк".

Часто при подібному стилі керівництва колектив не прагне до розвитку, розпадається на конфліктуючі неформальні угрупування, у кожному з яких висувається свій лідер, що прагне використовувати в своїх цілях владу, добровільно віддану офіційним керівником.

Керівникові важко вибрати стиль керівництва, що задовольняє усіх членів підлеглого йому колективу. Стиль роботи складається підсвідомо і поступово, поки не визначиться сукупність прийомів спілкування з підлеглими і впливу на них задля знаходження найбільш ефективних і правильних рішень.

Становлення стилю управління – це завжди складний і довготривалий процес, що вимагає багато часу для ознайомлення з діяльністю організації, а особливо для оцінки професійного рівня і психологічних особливостей підлеглих. Успішність вибору стилю визначається тим, у якій мірі керівник ураховує здатність і готовність підлеглих до виконання його рішень, традиції колективу, а також оцінює свої можливості (рівень освіти, стаж роботи, психологічні якості). Але вибір стилю неабиякою мірою залежить від підготовки і поведінки підлеглих.

У реальній практиці керівництва ефективним виявляється так званий "змішаний стиль"**,** який характеризується поєднанням різних стилів. Прийнятність того або іншого стилю керівництва зумовлює виробнича ситуація, що визначається безліччю чинників. Таким чином, маючи практично три основні стилі керівництва, ми реально спостерігаємо досить велику різноманітність.

На ефективність керівництва впливає не лише уміння керівника організовувати роботу, але і кваліфікація виконавців, їхня здатність нести відповідальність за свої дії, бажання здійснювати поставлену мету, а також рівень освіти і досвід. Важливу роль тут відіграють і особові якості співробітників. На формуванні стилю керівництва позначається також рівень ієрархії управління, вид діяльності (лінійний, функціональний) і конкретні ситуації (керівник може бути автократом у одних ситуаціях і демократом – у інших).

За сучасних умов індивідуалізації та інтелектуалізації праці, очевидно, що успіхи організації з директивним стилем управління після певних досягнень зміняються на занепад. Тому неминучий відхід від автократичного і ліберального стилів у напрямок демократичного, а також відмова від інструментального сприйняття підлеглих.

Керівник, який хоче працювати як можна ефективніше, повинен навчитися користуватися усіма стилями, методами і типами впливу, найбільш адекватними конкретній ситуації, а не використовувати якийсь один стиль керівництва упродовж усієї своєї кар'єри.

Керівництво є певною мірою мистецтвом. Цей чинник суттєво унеможливлює розробку і обґрунтування єдиної теорії ефективного стилю керівництва, яку би можна було застосовувати в самих різних ситуаціях і самими різними керівниками.

Але можливо якби цей стиль був вироблений, то само керівництво втратило б усю свою привабливість, ризикованість, перетворилося б на набір стандартних дій і прийомів. Натомість усі розглянуті стилі керівництва допоможуть керівникові навчитися вибирати стиль згідно з конкретною ситуацією. Тому ефективні керівники – це ті, хто можуть поводитися по-різному залежно від вимог реальності.

ВИСНОВКИ

Корпоративна та адміністративна етика на відміну від універсальної обумовлена особливостями діяльності і цілями цієї організації, а також стереотипами поведінки, що історично склалися в цій організації.

Корпоративна етика передбачає неписані, часто явно невиражені норми і взаємні очікування, які чинять визначальний вплив на поведінку колективу і є частиною ширшої нормативної системи – корпоративної культури.

Корпоративна культура – це система цінностей і переконань, що розділяється усіма працівниками організації, зумовлює їхню поведінку і характер функціонування компанії

З метою підвищення етичності поведінки керівників і рядових співробітників можна використовувати наступні заходи і методи: етичні кодекси; "карти етики"; комітети з етики; соціальні ревізії; етична експертиза; етичне консультування; навчання етичної поведінки.

Система цінностей, основні етичні принципи, що виступають засадами для мислення і діяльності керівництва підприємства складають філософію *організації.*

Адміністративна етика – сукупність правил і форм ділового спілкування, що сприяє встановленню між керівником і підлеглими атмосфери взаєморозуміння, взаємоповаги. Адміністративна етика передбачає додання моральної складової як принципу поведінки посадовців в організаціях

Керівник – це, передусім, лідер, здатний впливати на людей і колектив, спонукати їх ефективно працювати для досягнення поставлених цілей. Успіх будь-якого лідера залежить як від його особистих якостей, так і від стилю діяльності.

Попри різноманітність підходів, критерії виокремлення, у самому загальному вигляді усі вони визнають наявність трьох головних стилів керівництва: авторитарний (директивний, одноосібний, харизматичний); демократичний (колегіальний); ліберальний (анархічний, пасивний).

Становлення стилю управління – це завжди складний і довготривалий процес. Успішність вибору стилю визначається тим, у якій мірі керівник ураховує здатність і готовність підлеглих до виконання його рішень, традиції колективу, а також оцінює свої можливості (рівень освіти, стаж роботи, психологічні якості).

У реальній практиці керівництва ефективним виявляється так званий "змішаний стиль", який характеризується поєднанням різних стилів. Прийнятність того або іншого стилю керівництва зумовлює виробнича ситуація, що визначається безліччю чинників.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Чим обумовлені особливості корпоративної та адміністративної етики на відміну від універсальної?
2. Визначте сутність корпоративної етики.
3. Чому моральні стандарти в бізнес-організації можуть відрізнятися від моральних стандартів при будь-яких інших суспільних відносинах?
4. Охарактеризуйте шляхи підвищення етичного рівня організації.
5. Які види корпоративних культур ви знаєте?
6. Чому адміністративна етика вважається різновидом професійної етики?
7. Які існують підходи до розуміння сутності адміністративної етики?
8. Прокоментуйте класифікацію індивідуальних стилів керівництва.
9. Що вбачається як проміжні стилі керівництва?
10. Які чинники визначають ефективний стиль керівництва?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Етика та стиль керівництва

У менеджменті особливого значення набуває визначення відповідного стилю та етики керівництва.

Вважають, що, передусім, менеджер зобов'язаний поставити собі питання, що саме він хотів би доручити своїм співробітникам. Далі він повинен визначити, який рівень зрілості працівників щодо виконання цього завдання. Пропонуємо чотири варіанти дій керівника, дає доручення своєму секретареві Світлані.

І. Світлано, я продиктую вам листа, який сьогодні необхідно надіслати. "Шановні панове, кома... Протягом нашої розмови...".

Тут докладно, у деталях пояснюється, у чому полягає завдання і як його слід виконувати. Крім того, перед надсиланням листа здійснюється контроль, чи все зроблено згідно з розпорядженням.

ІІ. Світлано, необхідно сьогодні ж надіслати листа такомусь постачальнику з подальшою інформацією про... Ти не могла б скласти конспект листа, щоб о третій годині ми змогли його разом переглянути.

Керівництвщо пояснює, що слід зробити, надається можливість співробітникам самим виробити пропозицію і, за потреби, вносяться корективи. У цьому випадку перед надсиланням листа здійснюється контроль.

ІІІ. Світлано, необхідно сьогодні ж надіслати листа клієнту, якого я відвідав вранці, з подальшою інформацією про... Ти не подбаєш про це? Якщо ти маєш запитання, я готовий вислухати.

У цьому випадку дається розпорядження (що потрібно), і лише потім слідують роз'яснення, як його виконати, у тому випадку, якщо співробітник сам про це попросить (наприклад: ви самі підпишете листа чи це зроблю я?). Чи здійснювати контроль до надсилання листа, залежить від того, чи попросить про це співробітник.

ІV. Світлано, необхідно сьогодні ж надіслати листа такомусь постачальнику з подальшою інформацією про... Ти не подбаєш про це?

Цю манеру керівництва називають "делегування": дається розпорядження про те, що потрібно, а виконання надається самому співробітнику. Контроль, зазвичай, має місце після того, як листа відправлено.

Визначте свою позицію за різними стилями у посібнику – який варіант ви вважаєте кращим і чому.

Завдання 2.

Ви обговорюєте з молодшими керівниками свого підрозділу питання, що має важливе значення. Тон розмови постійно зростає. З'являється різкість у виразах. На цій нараді перебувають і кілька пересічних співробітників. Що має зробити в цій ситуації старший керівник?

Завдання 3.

На сьогоднішній ранок Ви для розмови викликали підлеглого, який часто спізнюється на роботу. Ви за збігом обставин затрималися вдома і прийшли на роботу із запізненням.

Підлеглий чекає на Вас. Як Ви поведете себе?

ТЕМА 8.



ЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ (СВБ)

Мета вивчення теми: розглянути становлення концепції соціальної відповідальності бізнесу; з'ясувати природу і сутність сутність соціальної відповідальності бізнесу; визначити Методика аналізу соціальної відповідальності бізнесу.

План

8. 1. Становлення концепції соціальної відповідальності бізнесу.
8. 2. Сутність соціальної відповідальності бізнесу.
8. 3. Методика аналізу соціальної відповідальності бізнесу.

Висновки

Питання для самоконтролю

Практичні завдання

Перелік ключових термінів і понять: соціальної відповідальності бізнесу, постіндустріальне суспільство.

8. 1. Становлення концепції соціальної відповідальності бізнесу

Розуміння менеджментом стратегічної природи соціальної відповідальності бізнесу дозволяє організації не тільки раціонально ставитися до існуючих у суспільстві очікувань, але і активно вибудовувати відповідний системний відгук на ці очікування. Соціальна відповідальність бізнесу в своїх сучасних трактуваннях – це не тягар, що нав'язується організації з боку держави, а могутній інструмент підвищення її конкурентоспроможності.

Основним завданням менеджменту на етапі масового виробництва було забезпечення за рахунок зниження витрат високих темпів зростання промислового виробництва обмеженого асортименту стандартної продукції. Це завдання виконувалося в умовах конкуренції шляхом придушення, розорення і поглинання, на тлі нейтралітету з боку держави щодо діяльності організацій.

На початку 30-х рр. XX ст. попит на основні споживчі товари став близький до насичення. Вибухнула світова економічна криза і як наслідок - посилилася роль державного втручання в економіку. Почав формуватися маркетинговий напрям у менеджменті, метою якого було: вивчення попиту і купівельної поведінки залежно від вікових і соціальних груп населення, ціноутворення з урахуванням попиту і пропозиції товарів, рух товару від виробника до споживача через різні канали, стимулювання збуту тощо. Актуалізувалися проблеми захисту прав споживачів, що зумовило виникнення руху конс'юмеризму.

У 20-х роках минулого століття в американських ділових колах набула популярності концепція «служіння», згідно якої фірми повинні мати і інші цілі, окрім отримання прибутку (*making money*). Проте, причини недовговічності цієї

концепції полягали як у її недостатній ясності і опрацьованості, так і в наявній складній економічній ситуації. Натомість з‘являється концепція «соціальної відповідальності». Попри первинне поширення в середовищі американських інженерів-технократів, що вбачали в демонстрації політики соціальної відповідальності шлях до підвищення престижу своєї професії, з часом цю концепцію почали пов'язувати з бізнесом.

Засадничою для сучасного розуміння соціальної відповідальності корпорацій виступила книга американського економіста Г. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена» (1953р.). Автор сформулював доктрину соціальної відповідальності як обов'язок бізнесменів проводити таку політику, ухвалювати такі рішення і слідувати тим напрямам діяльності, які бажані з огляду на цілі та цінності суспільства.

Наприкінці 50-х рр. на Заході намітився, за визначенням американського вченого Р. Бела, перехід до постіндустріального суспільства. Відомий фахівець з менеджменту П. Друкер визначив цей період розвитку суспільства як епоху без закономірностей.



Рис. 8. 1. – Ознаки постіндустріального суспільства

Найважливішою ознакою постіндустріального суспільства є соціальна місія і відповідальність бізнесу перед суспільством. Місія – це вища мета, сенс існування організації, її роль у зовнішньому середовищі. У найзагальнішому вигляді місія організації – це вираження здатності і намірів задовольняти або створювати соціально значущі і етично прийнятні потреби (запити) людства, певних груп людей (територій, держав, народів, спільнот, підприємств) і окремих особистостей.

Соціальна відповідальність, як і етика, стосується репутації організації. Соціальновідповідальна поведінка передбачає усвідомлення керівниками організації впливу їхніх дій на зовнішнє середовище. Проте, соціальна відповідальність не може розглядатися щодо суспільства в цілому.

Для кожної бізнес-організації суспільство є системою заінтересованих сторін, що включає індивідуумів, групи і організації, що впливають на ухвалювані рішення і (або) що підпадають під вплив цих рішень. Кожна із

заінтересованих сторін, у свою чергу, висуває перед бізнесом економічні, правові, етичні і філантропічні очікування. Відтак, кожній компанії доводиться реагувати на складну систему суперечливих очікувань, виробляючи відповідний раціональний відгук.

Етичний менеджмент має вирішувати цілу сукупність проблем, зокрема, ранжирування заінтересованих сторін, балансування конфігурацій зустрічних очікувань по кожній заінтересованій стороні, балансування суперечливих очікувань і відгуків по всій системі заінтересованих сторін, проблему синергії.

Відповідно, *соціальна відповідальність корпорації може бути визначена як раціональний відгук компанії на систему суперечливих очікувань заінтересованих сторін.*

Поряд з розумінням ділової етики, зокрема, як соціальної відповідальності організації, існує низка інших філософсько-етичних конструкцій щодо цієї проблеми.

Так, з позицій *релятивізму* визнається, що ми не в змозі і не в праві вирішувати, що є добро або зло. Тому етика "відносна" і залежить від особистих, соціальних і культурних умов, у яких знаходиться людина і організація. Можна виокремити чотири різновиди релятивізму.

Наївний релятивізм – людина в ситуації вибору керується певним стандартом. Проте ніхто не в праві ухвалювати моральний вирок щодо дій іншої особи, оскільки дії обумовлені безліччю чинників, що й не дозволяє етичній думці врахувати їх усіх.

Ролевий релятивізм – поведінка людини багато в чому обумовлена ситуацією і пропонованою соціальною роллю. Наодинці з собою людина може дотримуватися одних принципів, натомість у соціальній ситуації – інших (наприклад, керівник повинен співвідносити свої особисті відчуття і інтереси компанії). Тому при оцінюючі дії слід ураховувати ситуацію і соціальну роль, але не особу людини.

Соціальний релятивізм – дії часто обумовлені нормами групи або груп. Організації, їхні власники, менеджери і службовці, як правило, традиційно діють так само, як прийнято в інших подібних організаціях, пояснюючи свою поведінку в термінах "галузева практика", "клубні правила", "професійні норми поведінки" або "загальноприйнята практика", тим самим знімаючи з себе індивідуальну відповідальність.

Культурний релятивізм – виходить з відсутності універсальних моральних стандартів, на засадах яких можна було б судити про моральні і етичні норми іншого суспільства. Представники культурного релятивізму, як правило, розглядають проблеми поведінки людини в чужих культурах, конфлікт культур, питання культурного конформізму, адаптивності або ригідності. Девіз цієї концепції: "У чужий монастир зі своїм статутом не йдуть!".

Дотичним до даної проблеми є теорія *природного права,* що відстоює необхідність діяти згідно вищому Закону – Природи або Біблії. Водночас послідовники *утилітаризму* вбачають "правильною" дію, що приносить найбільшу вигоду найбільшому числу людей. Захисники *теорії універсальності* – універсалісти – виходять з того, що результати дій часто знаходяться за межами

реального контролю, тому потрібно розглядати передусім наміри людей і організацій.

8. 2. Сутність соціальної відповідальності бізнесу

Традиційно вважається, що проблема соціальної відповідальності бізнесу має бути в центрі уваги держави, оскільки численні приклади свідчать про те, що для топ-менеджерів пріоритетом залишається прагнення отримувати якнайбільші доходи для своїх компаній.

Таку позицію пояснюють, зокрема, тим, що багато інвесторів хочуть вкладати капітал у компанії, основна увага яких спрямована саме на максимальне одержання прибутку. Представники владних структур, навпаки, відстоюють обов'язкову участь компаній у соціальних заходах, при цьому іноді перетворюючи добровільну участь на додатковий соціальний податок.

Особливі дискусії розгортаються з питання правомірності вважати корпорації морально відповідальними суб'єктами. Соціальна відповідальність на відміну від юридичної передбачає *добровільний* відгук з боку організацій щодо того, що є поза вимогами згідно із законом і регулюючими органами або ж понад ці вимоги.

Проте ці позиції замість взаємовиключаючих можуть бути взаємодоповнюючими. Поступово поширюється думка, що бізнес повинен брати участь у вирішенні таких нагальних проблем, як забруднення навколишнього середовища, глобальне потепління, СНІД, ліквідація неграмотності й бідності тощо. Багато соціальновідповідальних дій виступають побічними продуктами поміркованих управлінських рішень.

Наприклад, як соціальновідповідальними, так і прибутковими для компанії є дії, спрямовані на поліпшення освітнього рівня починаючих працівників. Дійсно, інвестиції в навчання знижують ризик неефективності виробництва. А ділова організація, що опікується вирішенням екологічних проблем, може бути привабливою для освічених і талановитих працівників, що й сприятиме зростанню її прибутковості.

Ідея соціальної відповідальності полягає в тому, що бізнес-організація, поряд із економічними зобов'язаннями перед власниками або акціонерами, а також відповідно до норм закону або контракту, має також певні зобов'язання перед суспільством. Проявами соціальновідповідальної поведінки бізнесу традиційно вбачається:

- добродійність;
- розвиток соціальних програм, спрямованих на підтримку місцевої громади;
- додаткове (понад передбачене законом) інформування заінтересованих осіб про продукцію компанії;
- добровільна відмова від виробництва продукції через її небезпечність для споживача.

При визначенні сутності поняття «соціальна відповідальність бізнесу», передусім, необхідно виходити з того, що бізнес є інститутом, породженим суспільним розвитком.

Бізнес-організації повинні нести відповідальність перед соціумом, а саме - відповідати певним суспільним очікуванням. З‘ясування сутності цього поняття також передбачає відповіді на питання, якими повинні бути контекст і зміст цієї відповідальності, хто або що є її об'єктом і суб'єктом, на які саме суспільні очікування і в якому ступені повинен реагувати бізнес.

Наразі набули поширення чотири основні концепції соціальної відповідальності бізнесу.

Концепція *«корпоративного егоїзму»* виходить з традиційного (вузькоекономічного) підходу, що сформулював лауреат Нобелівської премії, ідеологом лібералізму Мілтоном Фрідменом. На його думку, "єдиним бізнесом бізнесу є максимізація прибутку в рамках дотримання існуючих правил гри". Логіка його підходу полягає в тому, що обов‘язок ділових організацій – служити інтересам своїх власників. А менеджери зрештою є лише наймані службовці, тому їхнє пріоритетне завдання – управляти бізнесом відповідно до бажань власників.



Рис. 8. 2. – Основні концепції соціальної відповідальності бізнесу

Відтак, істинна роль бізнесу полягає у використанні його енергії і ресурсів у діяльності, спрямованій на збільшення прибутку за умови, що він дотримується правил гри і бере участь у відкритій конкурентній боротьбі, не удаючись до шахрайства і обману. У інтерпретації лібералів соціальна відповідальність прирівнюється до виконання соціальних зобов'язань, які держава висуває до бізнесу (виплата заробітної плати і сплата податків, виконання соціальних зобов'язань згідно чинного законодавства), а завдання підвищення суспільного добробуту в цілому повинне розв'язуватися перш за все силами державних, неприбуткових і релігійних інститутів.

Цей підхід набув розвитку як концепція «*компанії власників».* "Компанія власників" (*shareholders' company*) вбачається як базовий елемент англосакської моделі капіталізму, що склалася в США, Великобританії, Канаді, Австралії. У цьому випадку соціальна відповідальність бізнесу розуміється як забезпечення економічних і фінансових інтересів власників і отримання компанією високого прибутку. Відповідно соціальний напрям діяльності є моральним правом власників і керівництва компанії і регулюється не державою і національним законодавством, але кодексами компаній і ділових асоціацій.

Концепція «*корпоративного альтруїзму»* розвивається в рамках соціально-ринкових теорій. соціальної відповідальності бізнесу трактується розширювально: поряд з соціальними зобов'язаннями передбачається участь бізнесу в добродійності і соціальних проєктах. Так, американська організація "Бізнес за соціальну відповідальність" пропонує наступне формулювання: «корпоративна соціальна відповідальність означає таке ведення бізнесу, яке відповідає етичним, законодавчим нормам і громадським очікуванням і навіть перевершує їх».

Цей підхід визначається як етичний і був сформульований визнаним гуру менеджменту Пітером Друкером як певне підґрунтя для концепції «компанії учасників». Суть цього підходу полягає у визнанні того, що організація в цілому має зобов'язання етичного характеру перед певними групами заінтересованих осіб – стейкхолдерами (*stakeholders*), серед котрих засновники, менеджери, акціонери (власники), постачальники, кредитори, клієнти, місцеві громади, профспілки, державні регулюючі органи, професійні асоціації і співробітники тощо.

Це багатошарове громадське середовище здатне істотно впливати на досягнення організацією своїх цілей. Тому керівництву організації доводиться урівноважувати внутрішні суто економічні цілі з соціальними, етичними і економічними інтересами стейкхолдеров. На практиці цей підхід є найбільш поширеним (на розвинених ринках).

Концепція *"розумного егоїзму"* сформувалася в 1960-70і роки під впливом філософсько-етичних переконань таких науковців, як Курт Левин, Едгар Шайн, Генрі Минцберг та інші. Відповідно до цього соціально-етичного підходу менеджери і співробітники організації відповідають за збалансування загальних інтересів компанії з економічними інтересами організації, інтересами стейкхолдерів і глобальними суспільними інтересами. Організації повинні нести добровільні зобов'язання перед суспільством і спрямовувати частину своїх капіталів на його вдосконалення.

Прагнення обґрунтувати соціальну відповідальність як органічну частину підприємницької діяльності зумовила появу нового терміну – "соціальні інвестиції". Змістовно це поняття акцентує увагу на тому, що матеріальні, технологічні, управлінські ресурси, що витрачаються на вирішення соціальних питань, є не витратами, але формою бізнесу, стратегічними інвестиціями в сталий розвиток компанії, що в перспективі принесе дохід.

Саме так розуміє соціальні інвестиції Асоціація менеджерів: "Соціальні інвестиції бізнесу – це матеріальні, технологічні, управлінські і інші ресурси, а також фінанси компаній, що направляються за рішенням керівництва на реалізацію соціальних програм, розроблених з урахуванням інтересів основних внутрішніх і зовнішніх заінтересованих сторін з огляду на очікування, що в стратегічному відношенні компанія отримує певний соціальний і економічний ефект". У зв'язку з поширенням концепції *"соціальних інвестицій"* з'явилися дослідження, у яких аналізується дія соціальної відповідальності на економічну ефективність компаній, їхню капіталізацію і рівень конкурентоспроможності.

Така значна різноманітність використовуваних категорій при тлумаченні

соціальної ролі бізнесу свідчить про процес розвитку реальних соціальних практик, що триває. Різноманіття інтерпретацій є віддзеркаленням складності цього процесу.

Зобов'язання ділової організації традиційно розглядається в парадигмі чотирьох видів, що можна класифікувати у такий спосіб.

Економічна відповідальність відноситься до базової обов'язкової відповідальності, яку організація і її керівництво несуть перед власником (чи власниками) і полягає в тому, щоб приносити прибуток, тобто виконувати своє основне призначення як інструмент бізнесу.

Правова відповідальність передбачає, що законослухняність є обов'язком будь-якої організації, а її порушення зумовлює серйозні санкції з боку держави і її силових структур.

Етична відповідальність вимагає наслідування моральних принципів суспільства і самої компанії, попри відсутність жорсткого формального регулювання.

Філантропічна відповідальність передбачає добродійну діяльність, спонсорство, сприяння охороні довкілля, взаємодію з локальною спільнотою і місцевою владою, готовність брати участь у кризових ситуаціях, відповідальність перед споживачами товарів і послуг. Це – бажаний рівень відповідальності, який виправдовує соціальне існування організації.

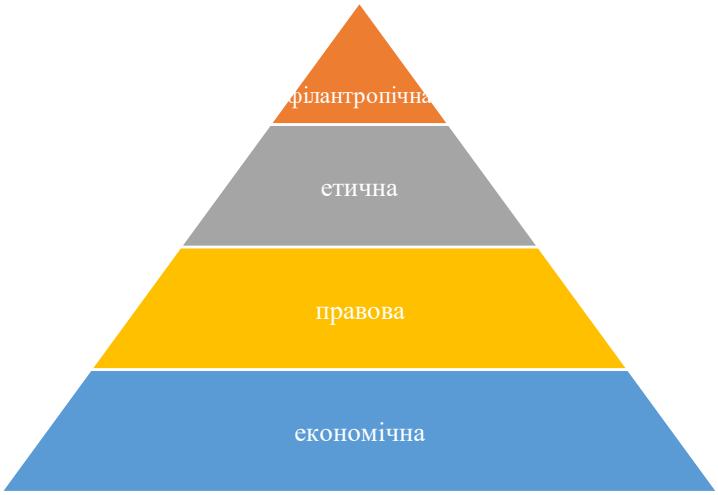


Рис. 8. 3. – Рівні соціальної відповідальності

Соціальна відповідальність може виступати у вигляді добродійної діяльності, участі в розробці і здійсненні соціальних програм спільно з державою або іншими компаніями, посилення відповідальності перед суспільством за стан екології, здоров'я не лише своїх працівників, але і громади в цілому, посилення безпеки виробництва і споживання (експлуатації) товару, дотримання громадянських прав, опікування інтересами споживачів.

Внутрішня соціальна відповідальність бізнесу поширюється на такі сфери діяльності організації, як:

- безпека праці;
- стабільність заробітної плати;
- підтримка соціальнозначущої заробітної плати;

- додаткове медичне і соціальне страхування співробітників;
- розвиток людських ресурсів через навчальні програми і програми підготовки і підвищення кваліфікації;
- надання допомоги працівникам у критичних ситуаціях.

До *зовнішньої* соціальної відповідальності бізнесу можна віднести:

- спонсорство і корпоративна добродійність;
- сприяння охороні довкілля;
- взаємодія з локальною громадою і місцевою владою;
- готовність брати участь у кризових ситуаціях;
- відповідальність перед споживачами товарів і послуг (виробництво якісних товарів)

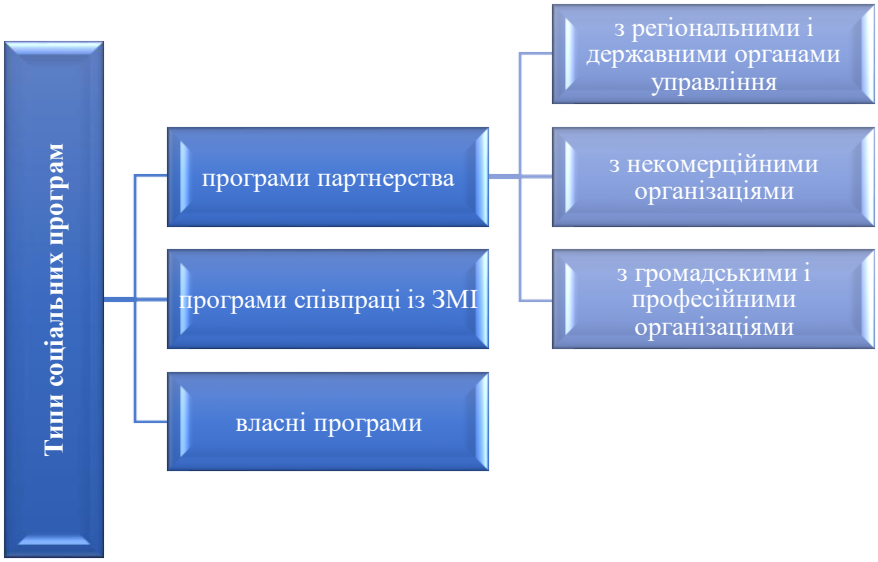


Рис. 8. 4. – Класифікація видів соціальних програм організації

Дискусії щодо ролі бізнесу в суспільстві породили численні аргументи на захист і проти соціальновідповідальної поведінки корпорацій.

З позицій вузькоекономічного підходу висуваються наступні аргументи *проти* широкої соціальної відповідальності:

- ціною такої поведінки є зниження прибуткових статей компанії і, як наслідок, витрати на програми соціальної відповідальності зрештою переносяться на споживачів у вигляді підвищення цін;
- розплата за соціальну відповідальність може набути форми зниження заробітної плати, зменшення дивідендів, скорочення інвестицій в оновлення і вдосконалення виробничих потужностей, зменшення кредиторської заборгованості тощо;
- прийняття соціальної відповідальності може ввести в оману членів організації відносно її головних цілей;
- відповідальність за рішення соціальних проблем повинна лежати на індивідуумах, а не компаніях;
- вирішення соціальних проблем має входити до компетенції державних і муніципальних органів і підприємств, а не керівників бізнес-корпорацій;

- компанія, яка бере велику частку соціальної відповідальності, може програти в конкурентній боротьбі іншим компаніям;
- ефект соціальних програм не може бути точно визначений – про результати подібних дій украй важко звітувати перед заінтересованими сторонами і широкою громадськістю;
- порушується принцип максимізації прибутку.

Натомість, переслідування тільки економічних цілей і дотримання законів і норм державного регулювання вимагають від організації: а) задовольняти споживчий попит на товари і послуги; б) створює робочі місця; в) сплачувати податки; г) забезпечувати певний рівень повернення на капітал (у вигляді дивідендів); д) створювати нові суспільні багатства і цінності. Відтак, організація вже залучена в щонайтіснішу соціальну взаємодію через певний внеску у вищезазначені сфери діяльності.

Апологети етичного і соціально-етичного підходу висувають низку аргументів *«за»* соціальну відповідальність:

- соціальна залученість організації лежить в основі її ж власних інтересів, оскільки створює краще суспільство і краще середовище для бізнесу;
- програми соціальної відповідальності є інструментом формування і підтримки позитивного публічного іміджу;
- соціально відповідальний і етичний менеджмент попереджає або послабляє негативний ефект дії на організацію з боку таких впливових груп, як державні і муніципальні органи влади;
- широка громадськість сподівається на етичну поведінку організацій і керівництва, а невідповідність таким очікуванням може викликати негативні наслідки;
- внутрішнє моральне зобов'язання поводитися соціально відповідально і морально має бути природним для власників, менеджерів і персоналу організації як для членів суспільства і тим самим виправдовує існування організації як елементу суспільства;
- спричинені організаціями соціальні проблеми (наприклад, забруднення довкілля, безробіття тощо) повинні вирішуватися за рахунок цих же організацій.

8. 3. Методика аналізу соціальної відповідальності бізнесу

При всій неоднозначності етичних переконань, існує *методика,* що дозволяє упорядкувати власне розуміння соціальної відповідальності бізнесу. Це – аналіз заінтересованих сторін (stakeholder analysis), що має на меті розробку стратегії з урахуванням інтересів заінтересованих сторін і вбачається як можливий крок до соціального компромісу різних груп, зацікавлених у діяльності компанії, а також до успіху бізнесу і до реалізації його соціальної відповідальності

На початку 70-х рр. XX століття школа бізнесу при Гарвардському університеті здійснила дослідження в сфері корпоративної соціальної відповідальності. Одним з найважливіших результатів стала розробка

прагматичної моделі соціальної відповідальності, відомої як "модель соціальної відповідальності корпорацій", у якій аналіз соціальних проблем був пов'язаний з традиційними областями стратегії і організації.

Наприкінці 70-х рр. минулого століття ще гостріше постало питання урахування в процесах стратегічного управління нетрадиційних проблем бізнесу, пов'язаних з державою, особливими групами, що об'єднані спільними інтересами, профспілками, зарубіжними конкурентами, акціонерами, незгодними з політикою компанії з боку керівництва.

Крім того, бізнесмени вже не могли ігнорувати такі складні проблеми, як права трудящих, рівні можливості, забруднення довкілля, права споживачів, тарифи, держрегулювання. Це спонукало школу Хартона в 1977 р. приступити до проєкту "Стейкхолдери". Мета цього проєкту полягала в тому, щоб зв'язати в єдине ціле декілька напрямів задля створення нової теорії управління, яка уможливила б формулювання стратегії корпорації керівництвом в умовах мінливого середовища.

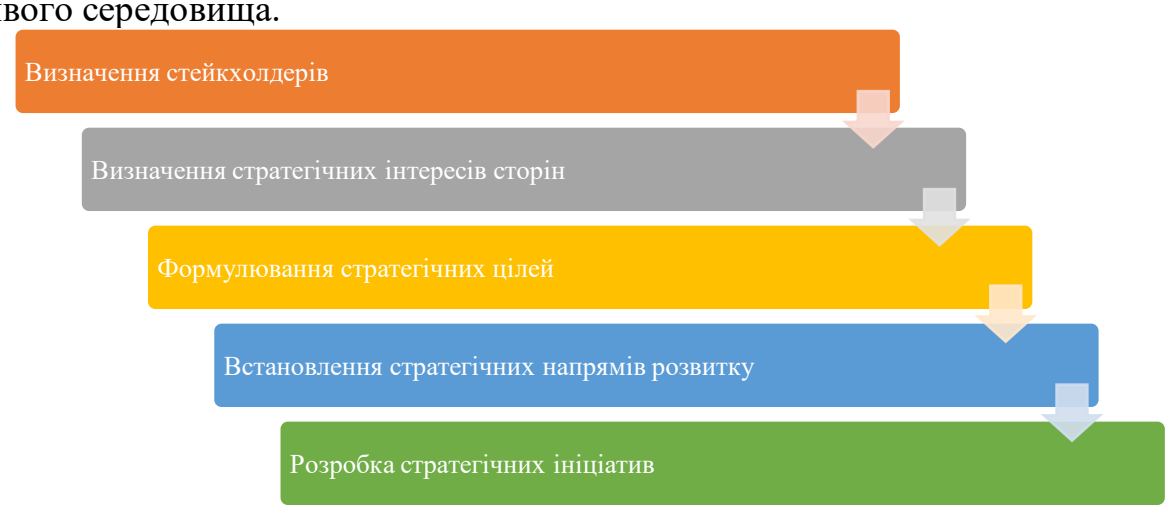


Рис. 8. 6. – Схема аналізу соціальної відповідальності бізнесу

Підхід до соціальної відповідальності з позиції стейкхолдерів відповідає актуальним соціально-економічним реаліям, оскільки за сучасних умов урахування інтересів сторін, зацікавлених у діяльності і результатах компанії, має вирішальний вплив на успіх бізнесу. Якщо це спеціально не враховано в стратегії, боротьба за свої інтереси різних груп "зводить нанівець" усі спроби топ-менеджерів реально залучити співробітників до створення, зміцнення і розбудови сталих конкурентних переваг компанії і тим самим підвищити ефективність системи менеджменту в цілому.

Перехід від "боротьби за…" до "договору про…" може дати потужний поштовх для усіх заінтересованих сторін робити свій внесок у реалізацію стратегії і забезпечити стан постійної залученості. Зважання на інтереси будь-якої залученої сторони створює реальне підґрунтя і для її зворотної відповідальності перед бізнесом.

Саме баланс інтересів дозволяє очікувати активну позицію при реалізації стратегії усіх тих, від кого це залежить. Цей погляд на стратегію змушує перевіряти систему цілей компанії на збалансованість з інтересами тих, хто

впливає на їхні досягнення. Цей підхід досить технологічний і складається з послідовності наступних кроків.

- *Визначення заінтересованих сторін (стейкхолдерів).* Виходячи з бачення і місії компанії визначаються стратегічно важливі стейкхолдери, інтереси яких компанія збирається задовольняти через розроблену стратегію.
- *Визначення стратегічних інтересів сторін.* Компанія складає перелік інтересів стейкхолдерів, після чого застосовуються процедури усунення протиріч з метою групування залежних і пов'язаних інтересів. При необхідності вносяться корективи до результатів попереднього кроку.
- *Формулювання стратегічних цілей*. Цілі балансуються з інтересами усіх сторін, а при необхідності поліпшення балансу вносяться корективи до результатів попередніх кроків.
- *Встановлення стратегічних напрямів розвитку* і ухвалення політики діяльності з кожного напряму.
- *Розробка стратегічних ініціатив з кожного напряму з урахуванням вироблених політик.* Встановлюється баланс між ініціативами і запропонованими цілями. З урахуванням бюджетів ініціатив формулюються бюджет стратегії компанії. При необхідності поліпшення балансу корегуються результати попередніх кроків.

Категорія "заінтересовані сторони" широко поширилася з розвитком моделей TQM і, зокрема, увійшла до моделей різних національних нагород і премій за якістю: модель ділової досконалості EFQM, модель стандартів ISO серії 9000 останніх версій.



Рис. 8. 7. – Заінтересовані сторони організації (стейкхолдери)

Традиційно до заінтересованих сторін конкретної компанії відносять:

- власників (засновники, учасники, акціонери);
- споживачів (замовники, клієнти, покупці, кінцеві користувачі);
- персонал (менеджери усіх рівнів, фахівці, робітники);
- суспільство (локальна спільнота, державні органи);
- постачальників;

- інвесторів, кредиторів, ділерів і дистриб'юторів;
- філії і представництва;
- громадські і політичні організації.

Попри наявність типового переліку заінтересованих сторін, у реальності певні відмінності все ж існують. Тому визначення такого переліку для конкретної компанії – важливе і непросте завдання. Головним тут являється наявність, відмінність, суперечність, залежність і збіг інтересів, а також ступінь їхнього впливу на діяльність організації.

Важливо, щоб провідні інтереси стейкхолдерів виступали дійсною цінністю для розвитку компанії. Ці інтереси згодом повинні не лише враховуватися в процесі ухвалення рішень щодо стратегічних орієнтирів компанії, але і формувати моральні засади самої корпоративної стратегії.

Ось неповний перелік питань, відповіді на яких допоможуть визначити первинний список інтересів стейкхолдерів:

- які є типові інтереси виокремлених зацікавлених сторін щодо подібних нашій компаній;
- які є істинні "людські" інтереси щодо планів, діяльності і результатів нашої компанії;
- чи можемо ми перевірити (і якщо "так", то як) наявність або відсутність цих інтересів;
- чи можемо ми вплинути на ті або інші інтереси, змінити їх;
- чи є суто групові інтереси і в чому вони полягають;
- чи є інтереси, задоволення яких може змінити їх;
- чи дійсно виокремлені інтереси – істинні;
- чи є пов'язані або залежні інтереси;
- чи є суперечливі або конфліктуючі інтереси;
- чи можна об'єднати або згрупувати деякі інтереси.

Як правило, інтереси сторін бувають дуже різноманітними і численними. Чи означає це, що власники або керівники компанії повинні прагнути задовольнити усі ці інтереси? Звичайно, ні. Після створення переліку інтересів слід залишити з них тільки ті, на задоволення яких буде спрямована стратегія, що розробляється. Проте видалення того або іншого інтересу з переліку має бути усвідомленим, з розумінням усіх можливих ризиків і наслідків. Основна мета визначення стратегічно важливих інтересів стейкхолдерів для компанії полягає в тому, щоб чітко уявити аргументи на користь взаємодії з тими або іншими заінтересованими сторонами з точки зору довгострокової ефективності.

Власники компанії, якщо вони не є ще і топ-менеджерами, встановлюють безпосередньо цілі для останніх зазвичай на рік, іноді на триваліший термін. Так, наприклад, зростання обсягів продаж навряд чи є безпосереднім інтересом окремого стейхолдера.

Проте досягнення поставленої мети щодо зростання таких обсягів позитивно вплине на задоволення відразу декількох інтересів різних сторін: зростання об'ємів виплат дивідендів для акціонерів, зростання преміальних і задоволення амбіцій топ-менеджерів, стабільність робочих місць для персоналу,

збільшення закупівель у постачальників, зростання податкових виплат для держави тощо.

Інтереси стейкхолдерів не зовсім підходять на роль безпосередньо цілей компанії. Проте цілі не виникають самі по собі: реальні цілі зазвичай відбивають бажання задовольнити певні дуже конкретні інтереси. Відтак, у інтересів і цілей різне призначення в організаціях. Інтереси важливі для заінтересованих сторін, а цілі – для менеджерів.

Важливо не просто скласти перелік стратегічних цілей, як це часто робиться в багатьох компаніях, але і перевірити, чи сприяє їхнє досягнення задоволенню інтересів окреслених стейкхолдерів. Це уможливлюється передусім завдяки досягненням менеджерами збалансованих з інтересами цілей.

Збалансувати цілі з інтересами сторін означає визначити вплив досягнення кожної мети на задоволення кожного з вибраних і усього переліку інтересів – з одного боку, а з іншого – впливу усього переліку цілей на задоволення кожного інтересу. При необхідності потрібно внести зміни до переліку цілей і інтересів. Досвід показує, що список стратегічних цілей при такому підході буде абсолютно іншим, ніж при традиційних підходах. Це пов'язано з тим, що тут не лише оцінюється внесок кожної мети в задоволення інтересів, але і вишиковується причинно-наслідковий зв'язок між ними.

Бізнес-цілі мають бути не просто визначені, але й збалансовані з інтересами стейкхолдерів. Визнання пріоритету таких інтересів і важливість їхнього задоволення в бізнесі виступає найважливішим завданням для топ-менеджменту при ухваленні стратегії. Інакше замість реалізації стратегії велику частину робочого часу і застосування інтелекту займатиме боротьба між заінтересованими сторонами за свої інтереси.

Методом аналізу сторін, заради блага яких існує організація, можна розглядати практично будь-яку проблему. Слід проте пам'ятати, що коли йдеться про етику, не може бути жодних "правильних" або "неправильних" рішень. Метод усього лише дозволяє глибше зрозуміти ситуацію і сформувати більш усвідомлене уявлення.

ВИСНОВКИ

Соціальна відповідальність корпорації може бути визначена як раціональний відгук компанії на систему суперечливих очікувань заінтересованих сторін. Соціальна відповідальність на відміну від юридичної передбачає добровільний відгук з боку організацій щодо того, що є поза вимогами згідно із законом і регулюючими органами або ж понад ці вимоги.

Ідея соціальної відповідальності полягає в тому, що бізнес-організація, поряд із економічними зобов'язаннями перед власниками або акціонерами, а також відповідно до норм закону або контракту, має також певні зобов'язання перед суспільством.

Проявами соціальновідповідальної поведінки бізнесу традиційно вбачається: добродійність; розвиток соціальних програм, спрямованих на підтримку місцевої громади; додаткове (понад передбачене законом)

інформування заінтересованих осіб про продукцію компанії; добровільна відмова від виробництва продукції через її небезпечність для споживача.

Основні концепції соціальної відповідальності бізнесу: концепція "корпоративного егоїзму"; концепція « корпоративного альтруїзму; концепція "компанії власників"; концепція "розумного егоїзму".

Зобов'язання ділової організації традиційно розглядається в парадигмі чотирьох видів, що можна класифікувати у такий спосіб.

Економічна відповідальність відноситься до базової обов'язкової відповідальності, яку організація і її керівництво несуть перед власником (чи власниками) і полягає в тому, щоб приносити прибуток, тобто виконувати своє основне призначення як інструмент бізнесу. Правова відповідальність передбачає, що законослухняність є обов'язком будь-якої організації, а її порушення зумовлює серйозні санкції з боку держави і її силових структур.

Етична відповідальність вимагає наслідування моральних принципів суспільства і самої компанії, попри відсутність жорсткого формального регулювання. Соціальна відповідальність сприяє поліпшенню добробуту і підвищенню якості життя суспільства і знаходиться на самій вершині піраміди відповідальності і не регулюється жодними формальними або неформальними стосунками. Це – бажаний рівень відповідальності, який виправдовує соціальне існування організації.

Методика, що дозволяє упорядкувати власне розуміння соціальної відповідальності бізнесу передбачає аналіз стейкхолдерів (stakeholder analysis). Аналіз має на меті розробку стратегії з урахуванням інтересів заінтересованих сторін і вбачається як можливий крок до соціального компромісу різних груп, зацікавлених у діяльності компанії, а також до успіху бізнесу і до реалізації його соціальної відповідальності



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Чому розуміння стратегічної природи соціальної відповідальності бізнесу важливо для менеджменту?
2. Що виступає соціально-економічними та етичними засадами соціальної відповідальності бізнесу?
3. Які вирізняються основні етапи становлення соціальної відповідальності бізнесу?
4. У чому полягає сутність соціальної відповідальності бізнесу?
5. Охарактеризуйте основні концепції соціальної відповідальності бізнесу.
6. Визначте види відповідальності ділової організації.
7. Охарактеризуйте рівні соціальної відповідальності бізнесу.
8. Наведіть аргументи «за» і «проти» соціальної відповідальності бізнесу.
9. Що таке соціальні програми бізнесу?
10. Назвіть основні складові схеми аналізу соціальної відповідальності бізнесу.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. «Соціальна відповідальність компанії»

На сьогоднішній день все більшого значення для організації набуває його соціальна відповідальність перед суспільством, його конкретні дії, що забезпечують вирішення проблем, що стоять перед країною.

Ті, хто вважає, що соціальні проблеми має вирішувати держава, а бізнес тільки "роблення грошей", аргументує свою позицію тим, що дії в соціальній галузі ведуть до зниження прибутків компанії, погіршення у зв'язку її конкурентних позицій, зростання витрат, які надалі ведуть до підвищення цін, що завдає шкоди споживачам та викликає інші негативні наслідки.

Прихильники соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством вважають, що бізнесмени мають перед ним моральні зобов'язання, що соціальні дії можуть мати велику користь підприємцям, покращують їхній імідж у суспільстві, є непоганою рекламою.

Сформулюйте аргументовані відповіді такі питання:

1. Чию позицію ви поділяєте і чому?

2. Чи має, на вашу думку, підприємець виконувати соціальні зобов'язання перед країною та в яких формах?

3. Чи буде йому зрештою це вигідно, у тому числі фінансово? Якщо так, то чому?

4. У яких формах вітчизняний бізнес може здійснювати соціальну підтримку:

а) у масштабах фірми;

б) у масштабах регіону, країни.

Завдання 2.

Найбільший банк Великобританії «Co-operative bank» – один із лідерів у поширенні принципів соціальної відповідальності у банківській сфері.

Важливим документом, що регулює його діяльність, є «Політика етичних інвестицій». Вона включає 8 пунктів, де описується позиція компанії щодо соціальних інвестицій, що визначають її відмову від участі в угодах з продажу зброї представникам диктаторського режиму, від інвестицій у тютюнові компанії та організації, що займаються виробництвом та продажем натурального хутра.

«Co-operative bank» став одним із перших англійських банків, які опублікували щорічний звіт (за 1997 р.) про політику та програму соціальної відповідальності. Компанія регулярно проходить соціальний аудит та засновує свою маркетингову політику на етичних засадах.

Крім впровадження КСВ у ділову практику, публікації своєї політики та звітів, банк витрачає понад 3,2 млн. дол. США на різні суспільно значущі програми.

1. Визначте, яку концепцію корпоративної соціальної відповідальності дотримується дана компанія. Охарактеризуйте цю концепцію.

2. Які вигоди отримує компанія з публікацій своїх щорічних звітів про політику та програму соціальної відповідальності?



ДОДАТОК А.

Відповідність індивідуальних особливостей людини професії менеджера

Якщо у вас немає стовідсоткової впевненості у правильності вибору професії, доцільно себе ще раз перевірити. Спробуйте відповісти на такі запитання:

Чи є у вас бажання почати власну справу, тобто стати підприємцем, працювати на себе замість того, щоб працювати на інших, не зважаючи на час, вихідні дні тощо?

Чи маєте ви необхідну енергію для найрішучіших дій за будь-яких несподіваних життєвих поворотів?

Чи згодні ви взяти участь в угоді, коли немає достатньої ясності та визначеності, але виграш, можливо, буде великий?

Чи відмовитеся ви від гарантованої роботи із середнім заробітком, віддавши перевагу менш надійній, але більш прибутковій?

Чи любите ви нові ідеї та концепції, причому найнесподіваніші?

Чи спроможні ви постійно генерувати оригінальні ідеї, реалізація які дають прибуток?

Чи хочете ви випробувати себе в дуже ризикованих ситуаціях?

Чи здатні ви прийняти парі на суму, яку ви зараз не маєте?

Чи відмовитеся ви від малопривабливої роботи, якщо немає гарантії, що буде інша, краще оплачувана?

Чи пропонуватимете ви нові ідеї, якщо реакція на них вашого керівництва невизначена?

Чи незалежний у вас характер?

Чи маєте ви великий запас життєвої енергії?

Чи любите ви гострі відчуття, події, які примушують нервувати?

Чи підете ви на роботу, пов'язану з численними роз'їздами?

Якби вам довелося грати в азартні ігри, то віддали б перевагу найбільшим ставкам?

Чи боїтесь ви крутих життєвих поворотів?

Порахуйте, скільки у вас вийшло позитивних відповідей, і за мов 13 і більше розраховуйте, що можете спробувати свої сили в підприємництві.

Відповідність поведінки людини професії менеджера

1. Чи переживаєте ви через неприємності довгий час? Так (5), часто (4), іноді (2), ніколи (1).

2. Чи багато часу ви приділяєте собі ввечері?

Понад три години (0), дві години (0), одна година (0), менше години (2), ні хвилини (4).

3. Чи перебиваєте ви співрозмовника, який пояснює вам щось із зайвими подробицями?

Так (4), часто (3), рідко (1), ні (0).

4. Чи завжди ви поспішаєте?

Так (5), поспішаю часто (4), поспішаю іноді (1), ніколи не поспішаю (0).

5. Чи дає вам труднощі звернутися до будь-кого з проханням про допомогу?

Так (3) залежить від обставини (2), дуже рідко (1), ніколи (0).

6. Чи думаєте ви про свої проблеми навіть у вільний час?

Дуже часто (5), іноді (2), ніколи (0).

7. Якщо в іншої людини щось не виходить, чи є у вас бажання зробити це замість неї?

Так (5), часто (4), іноді (2), ніколи (0).

8. Чи важко вам обмежити себе у смачній їжі?

Так (3), часто (2), іноді (1), рідко, ніколи (0).

9. Чи робите ви кілька справ одночасно?

Так (5), часто (4), іноді (3), рідко (2), ніколи (0).

10. Чи буває, що під час розмови ви в думках десь далеко?

Часто (5), часто (4), буває (2), дуже рідко, ніколи (0).

11. Наскільки часто вам приходить думка, що люди говорять про дуже нудні та марні речі?

Дуже часто (5), нерідко (4), іноді (1), рідко, ніколи (0).

12. Чи нервуєте ви, коли знаходитесь у черзі?

Дуже часто (4), часто (3), іноді (2), дуже рідко (1), ніколи (0).

13. Чи подобається вам давати поради іншим?

Так (4), як правило (3), іноді (1), рідко, ніколи (0).

14. Чи часто ви вагаєтесь, перш ніж ухвалити рішення?

Завжди (3), часто (2), часто (1), дуже рідко, ніколи (0).

15. Чи швидко ви говорите?

Поспішаючи, скоромовкою (3), досить квапливо (2), спокійно, розважливо (0).

Від 50 до 63 очок – нервова напруга велика. Потрібно подумати про стан свого здоров'я та змінити спосіб життя. Ви не зможете продуктивно працювати менеджером у такому стані.

Від 20 до 49 очок – терпиме здоров'я, але слід привчити себе розслаблятися, знімати напругу. У подальшій кар'єрі менеджера ці навички Вам знадобляться.

До 19 очок – основні ваші риси – спокій та врівноваженість. Чи не звертайте уваги на дрібниці, не драматизуйте свої невдачі. Ваше здоров'я дозволяє Вам бути менеджером.



ДОДАТОК Б.

Чи приємно спілкуватися з вами

Відповідайте на запитання «так» чи «ні».

1. Ви любите слухати більше, ніж говорити?
2. Чи завжди Ви можете знайти тему для розмови навіть із незнайомою людиною?
3. Чи завжди Ви уважно слухаєте співрозмовника?
4. Чи любите Ви давати поради?
5. Якщо тема розмови Вам не цікава, чи показуватимете це співрозмовнику?
6. Чи дратуєтесь Ви, коли Вас не слухають?
7. У Вас є власна думка з будь-якого питання?
8. Якщо тема розмови Вам не знайома, чи її розвиватимете?
9. Ви любите бути центром уваги?
10. Чи є хоча б три предмети, за якими Ви маєте досить міцні знання?
11. Ви гарний оратор?

Підрахунок балів. Якщо Ви позитивно відповіли на запитання 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, можете зарахувати собі по 1 очку за кожен з них.

1-3 очки. Важко сказати, чи Ви мовчун, з якого не витягнеш ні слова, чи настільки товариські, що Вас намагаються уникати, але факт залишається фактом: спілкуватися з Вами далеко не завжди приємно, а часом навіть важко. Вам би слід було над цим замислитися.

4-8 очок. Ви, можливо, і не дуже товариська людина, але майже завжди уважний і приємний співрозмовник. Ви можете бути дуже розсіяним, коли не в дусі, але не вимагаєте від оточуючих в такі хвилини особливої уваги до Вашої персони.

9-11 очок. Ви, напевно, один із найприємніших у спілкуванні людей. Навряд люди можуть без Вас обійтися. Це чудово. Виникає лише одне питання: чи не доводиться Вам іноді грати, як на сцені?



ТЕСТИ

1. Етикет – це:

A. Сукупність правил поведінки

B. Форма звертання

C. Сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків

D. Усе зазначене

2. Честь і гідність – це:

A. Етичні категорії, які служать для позначення моральних почуттів, що виражають моральне ставлення людини до самої себе

B. Контрольно-імперативні категорії, які відображають особливі механізми моральної свідомості, спрямовані на узгодження приватних інтересів із загальними

C. Правила, норми, цінності, якими люди керуються у своїй діяльності і які регулюють відносини людей один до одного

3. Фундаментальні принципи адміністративної етики:

A. Гуманізм, законність

B. Бюрократизм

C. Безумовна старанність

4. Етика бізнесу є складовою:

A. Психології управління

B. Етики ділового спілкування

C. Менеджменту організації

5. Етика бізнесу – це:

A. Моральні принципи ділового спілкування;

B. Знання про моральні аспекти ділових стосунків;

C. Рекомендації для успішного вирішення ділових проблем.

6. Етика бізнесу як наука виникає:

A. Наприкінці XIX століття

B. Наприкінці XX століття

C. У середині XX століття

D. У період формування буржуазних відносин

7. Зміст професійної етики:

A. Пояснення простих професійних норм моралі

B. Прояснення норм і вимог моралі

C. Розкриття суспільної моралі в розумінні добра і зла до даного виду професії

D. Розкриття професійної моралі та оформлення професійного кодексу

8. Діловий етикет – це:

A. Форма ділового звертання та представлення

B. Сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків

C. Норми, які регулюють стиль роботи, поведінки та спілкування при вирішенні ділових проблем

9. Етика – це:

A. Правила поведінки

B. Система знань про добро та зло

C. Наука про добро

10. Назва Декларації Ко:

A. “Основи етики”

B. “Принципи міжнародного бізнесу”

C. “Етика бізнесу”.

11. До принципів міжнародного бізнесу не належать:

A. Дбайливе ставлення до довкілля

B. Підтримка односторонніх торговельних відносин

C. Повага до правових норм

12. До способу регулювання міжособистісних відносин не належить:

A. Проєктування, формування та розвиток системи взаємовідносин

B. Регулювання міжгрупових відносин

C. Облік соціально-психологічних процесів та явищ у колективах

D. Цілеспрямоване навчання персоналу сучасним технологіям морального взаємини

13. Які компоненти включає культура ділового спілкування?

A. Усі відповіді вірні

B. Психологію ділового спілкування

C. Службовий етикет

D. Техніку ділового спілкування

14. Набір найбільш важливих припущень, що приймаються членами організації, і одержують вираз у цінностях, що заявляються організацією, що задають людям орієнтири їх поведінки та дій:

A. Посадові обов'язки

B. Кодекс честі

C. Корпоративна культура

D. Правила внутрішнього розпорядку

15. Наука про загальні закони розвитку природи, суспільства, людини та мислення:

A. Діалектика

B. Культурологія;

C. Логіка;

D. Етика

16. Відповідальність – це:

A. Категорія етики, що означає ставлення особистості до суспільства, іншим людям, що виражається в моральному обов'язку щодо них у конкретних умовах

B. Категорія етики, що спирається на принцип рівності всіх людей морально

C. Категорія етики, що характеризує особистість з погляду виконання нею моральних вимог, відповідності її моральної діяльності моральному долгу

D. Категорія етики, що характеризує моральну цінність особистості у зв'язку з його статусом, родом діяльності та визнаними за ним моральними заслугами;

17. Предмет етики:

A. Культура

B. Мораль

C. Чудове

D. Соціальні відносини

18. Вкажіть основні категорії етики:

A. Добро та зло

B. Простір та час

C. Свобода

D. Совість

19. Серед фундаментальни принципів адміністративної етики є:

A. Безумовна старанність

B. Бюрократизм

C. Законність

20. Що має лежати в основі службових контактів?

A. Взаємний інтерес

B. Інтереси справи

C. Особистий зиск

D. Власні амбіції

21. Що вивчає наука етика?

A. Мораль, моральність

B. Поведінка кожної конкретної людини у суспільстві

C. Політичний устрій суспільства

D. Соціальні проблеми суспільства

22. Етика бізнесу як наука виникає:

A. Наприкінці XIX століття

B. Наприкінці XX століття

C. У період формування буржуазних відносин

D. У середині XX століття

Відповіді для самоперевірки

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
C	A	A	C	B	C	D	C	B	B	B	B	A	C	A	C	B	A	C	B	A	D



ГЛОСАРІЙ

АВТОРИТАРИЗМ (лат. *autoritas* – влада, наказ) – управлінський режим, влада, яка сконцентрована в руках однієї людини або в одному органі. Ознаки авторитаризму: централізація влади; безапеляційний командний метод керівництва; безумовна покора керівникові. А. проявляється в примусі до виконання волі керівництва.

АВТОРИТЕТ – загальновизнане значення, вплив, яким користується певна особа, організація через певні якості і заслуги. А. менеджера є неодмінною умовою ефективного управління. А. завойовується чесним, ініціативним і відповідальним ставленням до своїх обов'язків, вимогливим і уважним ставленням до кожного члена колективу, високою професійною компетентністю.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО – це суспільство, статутний капітал якого розділений на певне число акцій. Учасники акціонерного товариства (акціонери) не відповідають по його зобов'язаннях і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, у межах вартості акцій, що належать їм.

БАНКРУТСТВО – встановлена в судовому порядку фінансова неспроможність підприємства, тобто його нездатність задовольнити у встановлені терміни висунуті до нього з боку кредиторів вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом.

БЕСІДА ДІЛОВА – зустріч, що пропонує обмін думками, інформацією, пропозиціями. На відміну від переговорів Б. зазвичай не передбачає досягнення домовленості.

БЛАГО – те, що містить у собі певний позитивний сенс; у вужчому, власне етичному, значенні слова поняття Б. синонімічно поняттю «добро».

ВІДНОСИНИ МОРАЛЬНІ – особливий вид громадських стосунків, сукупність залежностей і зв'язків, які виникають у людей у процесі їхньої моральної діяльності (ставлення до праці, до власності, до природи тощо).

ВЧИНОК – елемент моральної діяльності; дія, що розглядається з точки зору єдності мотиву і наслідків, намірів і справ, цілей і засобів.

ВИБІР МОРАЛЬНИЙ – акт моральної діяльності, що виражається у свідомій перевазі певної лінії поведінки або конкретного варіанту вчинку, коли людина повинна самостійно прийняти моральне рішення на користь одного з них і нерідко всупереч іншому.

ВИБІРКОВА ЕТИКА – дотримання етичних норм і правил тільки з певними – "своїми" – людьми; відносно "чужих" допускається порушення етичних стандартів.

ВИКРИТТЯ СЛУЖБОВЕ – інформування співробітником організації вищестоящих органів про наявні в організації порушення.

ВИМОГА МОРАЛЬНА – простий елемент моральних відносин, у яких знаходяться між собою особа і суспільство; людина підкоряється різним формам зобов‘язання, які відбиваються у відповідних формах моральної свідомості.

ВЛАДА – у загальному сенсі здатність і можливість здійснювати свою волю, значно впливати на діяльність, поведінку людей за допомогою певного засобу – авторитету, права, насильства. На думку Г. Саймона ***В***.: 1) визначає круг відповідальності виконавця перед вищестоящим керівником і в цьому сенсі формальна В. допускає застосування додаткових санкцій; 2) забезпечує професійну експертизу усіх рішень, що приймаються, шляхом включення в управлінську ієрархію потрібних і авторитетних експертів; 3) обумовлює координацію зусиль усіх членів організації, тобто визнання ними обов'язкових для них рішень і загальних цілей. Згідно класифікації Френча і Рейвена, є п'ять основних форм ***В.***: 1) заснована на примусі: менеджер може чинити вплив на інших, якщо він контролює величину або форму покарання, що може бути до них застосоване; 2) заснована на винагороді: менеджер має ***В***. над іншою людиною, якщо ця людина вірить, що менеджер може винагородити її або відмовити в цьому; 3) експертна: здійснюється, коли менеджер сприймається як носій спеціальних і корисних знань; 4) еталонна (***В***. прикладу): характеристики або властивості менеджера настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути подібним; 5) законна: ґрунтується на праві людини керувати іншими через відповідне положення в організації.

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ – те, що організація має в розпорядженні, її ринковий потенціал, який дозволяє їй функціонувати (портфель замовлень, організаційна структура, фінанси, виробництво, науково-дослідні і проєктно-конструкторські підрозділи). Менеджмент організації впливає на ***В.С***., змінюючи структуру, маркетингову і цінову політику тощо, для досягнення своїх цілей.

ВОЛЮНТАРИЗМ – суб'єктивний принцип розуміння моральної діяльності; характеристика особистої позиції, вчинків, поглядів людини, що відрізняються відвертим свавіллям. Як практичний принцип поведінки, ***В.*** виражає точку зору крайнього індивідуалізму і нігілізму і кінець-кінцем веде до аморалізму. Наслідуючи цей принцип, людина повинна здійснювати свій моральний вибір незалежно від яких-небудь суспільних норм і настанов, довільно визначати свою моральність, керуючись лише власним розсудом. В. - крайнє вираження етичного релятивізму, в основі якого лежить деформоване розуміння моральної свободи людини, самодіяльності і творчості в моралі.

ГУМАНІЗМ – система переконань, що історично змінюється та визнає цінність людини як особи, її право на свободу, щастя, розвиток і прояв своїх здібностей, що вважає благо людини критерієм оцінки соціальних інститутів, а принципи рівності, людяності, справедливості – бажаною нормою стосунків між людьми.

ДЕЛЕГУВАННЯ – це передача підлеглому завдання або діяльності зі сфери дій керівника. Одночасно із завданням (діяльністю) для її виконання повинні також делегуватися необхідна компетенція в спеціальній сфері (функціональна) і повноваження. При цьому начальник зберігає за собою відповідальність за керівництво, яка не може бути делегована.

ДЕОНТИЧНА ЕТИКА (етика обов‘язку) – напрям етики, що виходить з пріоритету внутрішніх мотивів, а не з наслідків дії, як, наприклад, в утилітаризмі.

З точки зору Д.Е., дія є морально виправданою для цієї особи виключно в тому випадку, якщо причина, по якій здійснюється ця дія, така, що вказана особа бажала б, щоб усі інші особи в цій ситуації діяли так само. Обґрунтування Д.Е. надано в роботах німецького філософа І. Канта.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ – певний тип взаємодії між двома суб'єктами, один з яких (орган державного управління або місцевого самоврядування, уповноважена ним організація) знаходиться у позиції суб'єкта регулювання, а другий (економіка держави, господарюючий суб'єкт або об'єднання таких, певний процес) – у позиції об'єкту регулювання. Д.Р. повинне здійснюватися специфічними, переважно економічними, методами, виключати втручання в господарську діяльність організацій.

ДОБРО І ЗЛО – нормативно-оцінні категорії моральної свідомості, що означають у гранично узагальненій формі, з одного боку, належне і морально–позитивне благо, а з іншого – морально-негативне і неприпустиме у вчинках і мотивах людей, у явищах соціальної дійсності.

ДОБРОЧЕСНІСТЬ – поняття моральної свідомості, що є узагальненою характеристикою позитивних стійких моральних якостей особи (групи осіб, класу, суспільства) і що вказує на їхню моральну цінність.

ДОВІРА – ставлення до дій іншої особи і до неї самої (співучасника в загальній справі, партнера за договором, керівника, друга), яке ґрунтується на переконаності в його правоті, вірності, сумлінності, чесності.

ДОГМАТИЗМ – антиісторичний схематично-скостенілий стиль мислення, при якому аналіз і оцінка теоретичних і практичних проблем і положень відбувається без урахування конкретної реальності.

ГІДНІСТЬ – поняття моральної свідомості, що означає уявлення про цінність усякої людини як моральної особистості, а також категорія етики, яка означає особливе моральне ставлення людини до самої себе і ставлення до неї з боку суспільства, в якому визнається цінність особистості. Г. разом із совістю і честю є одним із способів усвідомлення людиною своєї відповідальності перед собою як особою. Від самої людини залежить, наскільки високо вона нестиме свою Г. і здійснюватиме людське призначення.

ЄДИНОНАЧАЛЬНІСТЬ – форма організації управління, при якій на чолі органу управління (його структурного підрозділу) установи або організації стоїть одна особа, правомочна ухвалювати в межах своєї компетенції юридично обов'язкові рішення. ***Є***. створює можливість більш оперативного ухвалення рішень, підвищує персональну відповідальність за загальний стан справ у цьому органі, організації, установі.

ЕТИКА АДМІНІСТРАТИВНА – різновид професійної етики, пов'язаний з проблемами державного управління на усіх рівнях, а також з проблемами і специфікою бюрократичних організацій.

ЕТИКА БІЗНЕСУ – система універсальних і специфічних моральних вимог і норм поведінки, що реалізуються в професійній діяльності; включає: етичну оцінку внутрішньої і зовнішньої політики організації; моральні принципи членів організації; моральний клімат у організації; норми ділового етикету.

ЕТИКА ДІЛОВИХ ВІДНОСИН – моральні вимоги, вироблені в моральній свідомості суспільства для регуляції поведінки учасників ділових відносин.

ЕТИКА ВИГІДНИХ ЗВ'ЯЗКІВ – вирішення ділових і особистих проблем з порушенням існуючого юридичного, економічного і морального порядку, за рахунок використання положення окремих людей, що мають привілейований доступ до влади, товарів або послуг.

ЕТИКА КОМП'ЮТЕРНА – це етичний кодекс фахівців у царині інформаційно-комп'ютерної діяльності, що визначає відповідальність за збої і помилки під час функціонування комп'ютерних програм, а також порушує питання про коректне використання інформації в інформаційному суспільстві (створення, поширення, збереження та захист).

ЕТИКА КОРПОРАТИВНА– культура поведінки співробітників компанії, їхні переконання і цінності, традиції, рівень взаємин між керівниками середньої ланки (менеджерами) і робітниками, між компанією, її клієнтами і партнерами.

ЕТИКА НЕЙТРАЛІТЕТУ – етична концепція, згідно з якою адміністратори (управлінці) зобов'язані виконувати розпорядження свого начальства, втілювати в життя політику організації і не можуть висловлювати самостійні, незалежні моральні судження.

ЕТИКА (МОРАЛЬ) ПРОФЕСІЙНА – набір конкретно визначених моральних норм, зумовлює поведінку в певній професійній діяльності.

ЕТИКА СТРУКТУРИ – етична концепція, згідно з якою моральна відповідальність адміністраторів (посадовців) поширюється тільки на дії, що входять в їх професійну компетенцію, і не поширюється на дії організації в цілому.

ЕТИКА УТИЛІТАРНА – напрям етики, що визначає моральність вчинку з урахуванням його наслідків; дія вважається правомірною з точки зору ***Е.У.*** виключно в тому випадку, якщо сумарний корисний ефект цієї дії перевищує сумарний корисний ефект будь-якої іншої дії, яка могла б бути здійснена замість першої.

ЕТИКЕТ – сукупність правил щодо зовнішнього прояву ставлення до людей (поведінка з оточенням, форми звернення і вітань, поведінка в громадських місцях, манери і одяг тощо), складова частина зовнішньої культури суспільства.

ЕТИКЕТ ДІЛОВИЙ – правила поведінки, що склалися в певному соціальному середовищі, одна з форм регуляції людської поведінки; суто формальні за характером, не ставлять людину перед проблемою вільного вибору.

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ – складна, багатогранна соціально-економічна категорія, результативність управлінської діяльності, міра оптимальності використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Функціональна роль Е.М. – відбивати рівень і динаміку його розвитку, якісну і кількісну сторони цього процесу.

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНА – соціальний результат управлінської діяльності, що характеризує міру використання потенційних можливостей трудового колективу і кожного працівника, його

творчих здібностей, успішність вирішення соціальних завдань розвитку колективу.

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНА – економічна суть управлінських відносин, система взаємин і взаємодій результатів системи управління і витрат на управлінську діяльність або об'єму використаних при цьому ресурсів, що відбиваються в значеннях змінних (показників).

ІДЕОЛОГІЯ ОФІЦІЙНА – загальноприйняті погляди, що становлять значну частину системи понять цієї групи, проте такі, що помітно не впливають на групові цінності і дії; вплив на моральні цінності або поведінку.

ІДЕОЛОГІЯ ПРАВЛЯЧА – загальноприйняті погляди, що становлять значну частину системи понять цієї групи і суттєво впливають на групові цінності і поведінку індивідів.

ІЄРАРХІЯ УПРАВЛІННЯ – один із головних принципів управління складними, різноманітними і взаємозв'язаними процесами; характеризується рівнями управління, кількість яких залежить від системи управління; система кожного рівня є об'єктом управління для більш високого рівня; передбачає певну автономію управління на кожному рівні; відбиває співпідпорядкованість підсистем управління в складній системі управління.

ІМІДЖ – образ ділової людини, стійке уявлення про її відмітні характеристики, що складаються у оточення, її репутація; образ фірми, товару, послуги, що забезпечує їхнє позиціювання на ринку і вірність споживача фірмовій марці.

КАРТА ЕТИКИ – набір етичних правил і рекомендацій, що конкретизують етичний кодекс корпорації для кожного співробітника компанії; містить також ім'я і телефон консультанта компанії з етичних питань; активно застосовується в японських компаніях.

КАТЕГОРИЧНИЙ ІМПЕРАТИВ – вперше введений І. Кантом у книзі "Критика практичного розуму" (1788) для позначення основного закону його етики, що містить три основних формулювання**.** Перше – вимагає завжди поступати так, щоб твій вчинок міг стати моральним зразком для усіх, тобто міг бути зведений у ранг універсального морального закону. Друге – закликає не робити іншим нічого такого, що ти сам не хотів би зазнати з боку інших. Третє – суворо забороняє розглядати і використовувати інших людей як засіб для досягнення власних (бодай найвищих і суспільнозначущих) цілей. Вбачається як універсальний обов'язковий принцип, яким повинні керуватися усі люди незалежно від походження, положення тощо.

КОДЕКС ЕТИЧНИЙ – зведення моральних норм, обов‘язкових до виконання; основні принципи і правила ділової поведінки (корпоративної, професійної, національної і всесвітньої тощо). Корпоративний ***К.Е.*** зазвичай включає принципи цієї корпорації, правила поведінки, відповідальність адміністрації щодо своїх робітників, зобов'язання з охорони довкілля тощо. За типами ***К.Е***. бувають: а) регулятивним документом з детально розробленими правилами, зокрема санкціями за порушення кодексу; б) скороченим кодексом, що містить абстрактні положення про цінності, філософію, цілі корпорації; в)

детальним кодексом соціальних зобов'язань організації перед вкладниками, співробітниками тощо.

КОЛЕКТИВ НЕФОРМАЛЬНИЙ – група людей, що спонтанно утворилася і регулярно взаємодіє для досягнення певної мети; у великій організації може існувати декілька ***К.Н.***

КОЛЕКТИВ ТРУДОВИЙ – об'єднання працівників, що здійснюють спільну трудову діяльність у взаємодії одне з одним; створюється керівництвом шляхом розподілу праці для організації виробничого, торговельного або іншого процесу; має організаційну єдність і пов'язаний загальними цілями. Управління ***К.Т.*** повинне ґрунтуватися на єдиній волі, що забезпечується наявністю керівника, обраного або призначеного власником майна.

КОМІТЕТ З ЕТИКИ – тимчасовий або постійний підрозділ організації, що складається, як правило, з керівників вищого рівня і фахівців з етики і покликане виробляти етичну політику організації, а також вирішувати конкретні етичні проблеми цієї організації.

КОМПАНІЯ – об'єднання юридичних і фізичних осіб, підприємців для проведення економічної (виробничої, торговельної, тощо) діяльності; об'єднання товариств, господарських структур, фірм, корпорацій, що мають різні організаційно-правові форми; має статус юридичної особи і діє на принципах партнерства, корпоративності тощо.

КОНКУРЕНЦІЯ – змагальність господарюючих суб'єктів, коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному ринку товарів і послуг; ефективний координатор економічної діяльності; позитивно впливає практично на усі сторони діяльності організації.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ – здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, її перевага по відношенню до інших фірм цієї галузі або до фірм, що випускають аналогічні товари (послуги).

КОНСАЛТИНГ ЕТИЧНИЙ – різновид консультування, спрямований на вирішення етичних проблем організації зовнішніми незалежними експертами.

КОНС'ЮМЕРИЗМ – організований рух громадян і державних органів, спрямований на захист прав і підвищення впливу покупців на продавців продуктів.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ – наявність у людини особистої, сімейної фінансової або будь-якої зацікавленості щодо іншої організації, що може вплинути на ухвалення рішень при виконанні цією особою своїх службових обов'язків.

КОНФЛІКТ – це протиріччя між двома і більше сторонами (конкретними особами або групами) з метою ухвалення певної точки зору; вирізняють наступні типи ***К***.: внутрішньоособовий, міжособовий, міжгруповий, між групою і особою.

КОНФОРМІЗМ – соціальна орієнтація в результаті не самостійних рішень (чи повноправної участі в рішенні) громадських і моральних проблем, а пасивного пристосування, прийняття існуючого порядку речей; відсутність власної моральної позиції при вирішенні об'єктивних завдань, адаптація до

стандартів поведінки і свідомості, що нав'язуються явно (шляхом примусу) або неявно (навіюванням, через традицію тощо).

КОРИСТОЛЮБСТВО – негативна моральна якість; характеризує поведінку і мотиви людини, що розглядає усі свої вчинки і взаємини з оточенням скрізь призму особистої матеріальної вигоди.

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ – певний рівень добровільного відгуку на соціальні проблеми з боку організацій відносно того, що знаходиться поза вимогами закону або регулюючих органів або ж понад ці вимоги; передбачає добродійність, розвиток соціальних програм підтримки локальної громади, додаткове інформування заінтересованих осіб щодо продукції компанії; добровільне зняття своєї продукції з причин можливої небезпеки для споживача тощо.

ЛІДЕРСТВО – специфічний тип управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефективному поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

ЛІДЕР – член колективу, ініціатор і організатор дій, що психологічно визнаний оточенням як єдиний, хто здатний забезпечити задоволення їхніх потреб; має чітке бачення шляхів руху до майбутнього, не командує, а веде за собою інших, що вбачаються щодо нього не підлеглими, а послідовниками.

МАНІПУЛЮВАННЯ – використання неетичних засобів і методів мотивації співробітників (обман, приховання інформації і справжніх намірів, силовий тиск тощо).

МЕНЕДЖЕР – людина, що обіймає управлінську посаду і наділена повноваженнями ухвалювати рішення з певних видів діяльності організації, що функціонує в ринкових умовах. Менеджери займають різні позиції в організації (директор, керівник групи, організатор певного виду робіт, начальник, завідувач тощо), вирішують далеко не однакові завдання, виконують різні функції.

МЕНЕДЖМЕНТ – практична діяльність з управління виробництвом або комерції з метою підвищення ефективності роботи і збільшення прибутку; теорія управління, сукупність принципів, методів, засобів і форм управління; керівний склад підприємства, акціонерного товариства.

МЕРЕЖІ КОМУНІКАЦІЙНІ – з'єднання учасників певного комунікаційного процесу за допомогою відповідних інформаційних потоків.

МІСІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ – це сформульоване твердження, що розкриває сенс існування організації, окреслює відмінність цієї організації від подібних; відбиває цілі і інтереси стейкхолдерів (власників, співробітників, споживачів тощо).

МОРАЛЬ – предмет вивчення етики, форма суспільної свідомості, громадський інститут, що виконує функцію регулювання поведінки людини.

МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ – стійкий стан внутрішніх зв'язків колективу, що проявляється в емоційно-моральному настрої працівників, результатах їхньої діяльності, у формуванні громадської думки.

НАРАДИ ДІЛОВІ – це форма спільного обговорення виробничих, комерційних, управлінських і інших питань, обміну інформацією, аналізу ситуації, а також спосіб вироблення і ухвалення управлінських рішень. Д.Н.

відіграють дуже важливу роль в управлінській діяльності, відрізняються значною різноманітністю за цілями і формами.

НАЦІОНАЛЬНИЙ СТИЛЬ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ – найбільш типові риси ділового спілкування, характерні для тієї або іншої країни.

НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ СПІЛКУВАННЯ – засоби передачі інформації без використання слів, наприклад, мімікою, жестами, інтонацією.

НІГІЛІЗМ – принцип ставлення людини до моральних цінностей суспільства, що означає заперечення загальних для усіх моральних норм, принципів і ідеалів (у цьому сенсі ***Н.*** близький до морального релятивізму і у своєму крайньому вираженні переходить у цинізм і аморалізм), невизнання будь-яких громадських авторитетів.

НОРМА МОРАЛЬНА – одна з найбільш простих форм моральної вимоги, норма поведінки, звичай, постійний за характером.

НОРМ-УТИЛІТАРИЗМ – різновид утилітаризму, що обмежує сферу дії законів утилітаризму деякими нормами моралі.

МЕТА УПРАВЛІННЯ – бажаний, можливий і необхідний стан соціально-економічної системи, який має бути досягнутий; повинна відповідати вимогам об'єктивних законів і визначатися з урахуванням реальних можливостей розвитку системи; визначення ***М.У.*** – початковий етап процесу управління.

МОРАЛЬНІСТЬ – синонім поняття «мораль»; в історії етики іноді трактувалося як щось відмінне від моралі, як звичаї, форма практичних вчинків, сфера моральної свободи особи тощо.

МОРАЛЬНА СЛАБКІСТЬ – нездатність людини зробити вчинок, що визнається як морально правильний.

НАВЧАННЯ ЕТИКИ – сукупність прийомів і методів підвищення етичного рівня персоналу організації.

ОБОВ'ЯЗОК – одна з основних категорій етики, громадська необхідність, виражена в моральних вимогах у такій формі, в якій вони виступають перед певною особою; тісно пов'язана з іншими поняттями, що характеризують моральну діяльність особи (відповідальність, самосвідомість, сумлінність, мотив).

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА – філософія організації, ціннісні орієнтації, норми поведінки, правила і клімат, що визначають взаємини усередині організації і за її межами.

ОРГАНІЗАЦІЯ – систематизоване, свідоме об'єднання людей для досягнення певної мети; функція управління з метою формування структури організації і забезпечення усім необхідним для нормального функціонування.

ОЦІНКА МОРАЛЬНА – схвалення або засудження моральною свідомістю різних явищ соціальної дійсності з метою встановлення відповідності або невідповідності вчинку (а також мотиву або поведінки в цілому) рис особи, громадського способу життя певним моральним вимогам.

ПЕРЕГОВОРИ ДІЛОВІ – зустріч, мета якої передусім полягає в тому, щоб, обговоривши з партнером проблему, що являє інтерес, знайти взаємоприйнятне рішення у вигляді договору або угоди щодо взаємних зобов'язань сторін.

ПЕРЕКОНАННЯ – ефективна передача своєї точки зору, засноване на силі прикладу і владі експерта; при цьому виконавець повністю усвідомлює, що робить і чому.

ПЕРСОНАЛ – усі працівники, що виконують виробничі або управлінські операції.

ПЛЮРАЛІЗМ – філософське вчення, що стверджує (на протилежність монізму), що в основі буття лежить безліч незалежних начал (порівняно також з дуалізмом); один із фундаментальних принципів устрою правового суспільства, що затверджує необхідність різноманіття суб'єктів з урахуванням економічного, політичного і культурного життя суспільства; множинність, різноманіття думок, поглядів форм власності тощо.

ПОВЕДІНКА БЕЗВІДПОВІДАЛЬНА – поведінка співробітників, що може зашкодити репутації компанії. В. Лоукс, генеральний директор компанії Baxter Travenol Laboratories, запропонував чотири правила, які захистили б компанію від безвідповідальної поведінки персоналу: 1) наймати порядних людей з бездоганною біографією і соціальною поведінкою; 2) виробити і довести до відома усіх норми відповідальної поведінки; 3) менеджери не повинні усуватися від щоденної діяльності своєї організації; 4) менеджери повинні виконувати функції ролевих моделей, що втілюють ідеали і призначення організації.

ПОВЕДІНКА МОРАЛЬНА – сукупність особистих вчинків, що мають моральне значення і здійснюються у відносно тривалий період у мінливих або сталих умовах.

ПРАВА СПОЖИВАЧІВ – закріплені в законодавчих актах і суспільній думці норми взаємин бізнесу і споживачів.

ПРАГМАТИЗМ – напрям у філософії моралі, поширений у США з початку XX ст. аж до 60-х років XX ст; підґрунтям виступають два вихідних принципи У. Джемса: добро є те, що відповідає якій-небудь потребі; кожна моральна ситуація неповторювана і тому всякий раз вимагає абсолютно нового рішення; ***П***. заперечує можливість теоретичного розгляду практичних життєвих проблем, надає велике значення розуму при вирішенні питання про вибір засобів, методів досягнення поставлених цілей, але не самих цілей, що вбачаються поза межами етики і моральності.

ПРАЦЬОВИТІСТЬ – моральна якість, що характеризує суб'єктивне ставлення особи до своєї трудової діяльності, зовні виражається в кількості і якості її результатів; проявляється в трудовій активності, сумлінності, старанності працівника.

ПРИЙОМИ ДІЛОВІ – офіційні заходи, що проводяться в ознаменування важливих подій і ювілейних дат, як вияв почестей або гостинності.

ПРИНЦИПИ – одна з форм моральної свідомості, в якій моральні вимоги виражаються найбільш узагальнено; на відміну від норми (наказує, які конкретно вчинки людина повинна зробити) і поняття "моральні якості" (характеризує окремі сторони поведінки і риси характеру особи), ***П***. в загальній формі розкривають зміст тієї або іншої моральності; виражають вироблені в моральній

свідомості суспільства вимоги щодо моральної суті людини, її призначення, сенсу її життя і характеру взаємин.

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ – основні правила, похідні від об'єктивних соціально-економічних законів, якими повинні керуватися суб'єкти управління в процесі керування конкретними об'єктами; одна з форм свідомого використання об'єктивних законів у практиці управління; відбивають теоретичний ідеал управління.

ПРОБЛЕМА "БАГАТЬОХ РУК" – проблема визначення особистої відповідальності за умов ситуації, коли в процесі ухвалення рішення беруть участь багато людей.

ПРОТОКОЛ ДІЛОВИЙ – сукупність загальноприйнятих правил, традицій і умовностей у міжнародному діловому спілкуванні.

РАЦІОНАЛІЗМ – методологічний принцип багатьох теорій моралі; загальна дедуктивна система моральності, покликана знайти універсальний моральний принцип, з якого можна було б логічно вивести усі конкретні вимоги моральності щодо різних ситуацій.

РЕЛЯТИВІЗМ – методологічний принцип тлумачення природи моральності, що лежить в основі багатьох західних етичних теорій; надає моральним поняттям і уявленням відносний, мінливий і умовний характер; виходить з того, що моральні принципи, поняття добра і зла різні у різних народів, соціальних груп і окремих людей, певним чином пов'язані з інтересами, переконаннями і схильностями людей, обмежені в своєму значенні умовами місця і часу; етичний ***Р***. відбиває прагнення окремих соціальних груп підірвати або усунути пануючі форми моральності, яким надавався абсолютний і догматичний сенс (абсолютизм).

РЕПУТАЦІЯ – поширена в середовищі думка про моральний облік певної людини або колективу з урахуванням попередньої поведінки; зумовлює визнання відповідних заслуг.

РИГОРИЗМ – різновид формалізму в моралі; моральний принцип, що характеризує спосіб виконання вимог моральності; передбачає суворе і неухильне дотримання певних моральних норм безвідносно конкретних обставин, безумовну покору обов‘язку навіть усупереч доцільності, інтересам людей і суспільства; часто пов'язаний з фанатизмом, аскетизмом і іноді переростає в моральне святенництво і фарисейство.

РІВЕНЬ МОРАЛЬНОГО РОЗВИТКУ – показник орієнтації людини на спосіб обґрунтування своїх етичних цінностей (боязнь покарання, вигода, авторитет, почуття обов'язку щодо влади, орієнтація на закон або на загальні принципи).

РИТУАЛ – різновид звичаю або традиція, норма поведінки, що історично склалася або спеціально встановлена, в якій форма виконання певної дії строго канонізована.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ – саморозвиток менеджера як особи і організація його особистої діяльності шляхом цілеспрямованого і послідовного використання в повсякденній практиці прийнятих методів роботи; робота

менеджера в умовах переважання самоорганізації, що проявляється передусім на нижньому організаційному рівні.

"СКЛЯНА СТЕЛЯ" – обмеження просування по службі жінок вище певного рівня.

СОВІСТЬ – категорія етики, що характеризує здатність особи здійснювати моральний самоконтроль, самостійно формулювати для себе моральні обов'язки, вимагати від себе їхнього виконання і продукувати самооцінку досконалих вчинків.

СОЦІАЛЬНІ РЕВІЗІЇ – один із способів підвищення характеристик етичності поведінки керівників і рядових працівників організації для оцінки і складання звітів про соціальний вплив дій і програм організації; свідчать про рівень соціальної відповідальності організації, проте проблеми виміру прямих витрат і вигод від реалізації соціальних програм доки не вирішені повною мірою.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І ЕТИКА – один із аспектів складного взаємозв'язку бізнесу і суспільства; виходить з того, що менеджмент - це не лише економічний інститут, зорієнтований виключно на отримання прибутку, але і частина суспільства і з цієї причини відповідальний перед суспільством. Для того, щоб не допускати етично неприйнятної поведінки керівників, у практиці менеджменту використовуються нині серед інших наступні критерії підбору управлінських кадрів: залучати на роботу тільки "правильних" людей, оскільки люди із проблемною біографією – це завжди великий етичний ризик; розробляти і доводити до відома співробітників норми відповідальної поведінки і менше часу приділяти формальним правилам; менеджери не повинні бути осторонь щоденного життя своєї організації, не контактуючи із співробітниками, конкурентами і іншими групами, що входять у сферу їх інтересів; менеджери повинні виступати ролевими моделями, демонструвати свої уявлення про те, як потрібно працювати

СПОСОБИ ПІДВИЩЕННЯ ЕТИЧНОГО РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ – до найбільш поширених відносяться: складання етичних кодексів (нормативів), розробка карт етики, створення етичних комітетів, навчання етичній поведінці, соціальні ревізії, етичне консультування, здійснення етичних експертиз.

СПРАВЕДЛИВІСТЬ – поняття моральної свідомості, що характеризує такий стан речей, який розглядається як належне, відповідне певному розумінню суті людини і її прав.

ТАКТ – добрий смак у поведінці і в манері поводитися.

ТРАДИЦІЯ – різновид звичаю, що відрізняється особливою стійкістю; спрямовані зусилля людей зберегти незмінними успадковані від попередніх поколінь форми поведінки.

УПРАВЛІННЯ – певний тип взаємодії двох об'єктів, один з яких при цьому виступає суб'єктом управління, а інший – об'єктом управління.

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ – акт діяльності менеджера або підсистеми, що управляє, з метою вирішення проблеми задля нормального функціонування або розвитку системи; завершальний етап процесу управління, що перетворює його на імпульс трудової діяльності, цілеспрямованих спільних дій; розділяє процес управління як би на дві стадії – діагностика проблеми та вибір варіанту її

вирішення і практична діяльність щодо реалізації рішення; основними характеристиками виступають: адресність, своєчасність, мотиваційний потенціал, відповідність меті управління, організуюча сила, визначеність, конкретність, контрольованість.

УТИЛІТАРИЗМ – етична теорія, що відбила інтереси і умонастрої британської ліберальної буржуазії епохи розквіту капіталізму в Англії XIX ст., продовжувала традицію гедонізму і евдемонізму в етиці, підґрунтям виступає пропонований І. Бентамом принцип корисності як єдина мета моральної діяльності досягнення найбільшої кількості щастя для найбільшого числа людей, що покликано нейтралізувати протилежність класових інтересів і наслідків капіталістичної конкуренції; принцип поведінки, який виражається в підпорядкуванні усіх вчинків отриманню матеріальної користі, вигоди, егоїстичному розрахунку; рівнозначний вузькому практицизму, запереченню піднесених мотивів, приниженню ролі духовних інтересів людини.

ФІДУЦІАР – довірена фізична або юридична особа, якій доручено управління інвестиціями, майном іншої особи або організації.

ФІДУЦІАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ – відповідальність посадової особи, що вимагає довіри іншої особи або організації.

ФІЛАНТРОПІЯ – благодійність як історична форма прояву гуманізму; сукупність моральних уявлень і дій, спрямованих на надання допомоги соціально незахищеним особам і шарам суспільства, що знаходяться в тяжкому стані.

ФОРМАЛІЗМ МОРАЛЬНИЙ – різновид морального догматизму, що виявляється у виконання моральних вимог шляхом виключно зовнішнього наслідування заповідей і норм, при відсутності рефлексії соціальних значень своїх вчинків, усвідомлення дійсного сенсу своєї моральної діяльності, а також нездатності мотивувати її з точки зору потреб суспільства і людини.

ЦІННОСТІ МОРАЛЬНІ – одна з форм прояву моральних відносин суспільства; громадське значення, гідність особи (групи осіб, колективу) і її вчинків або моральні характеристики суспільних інститутів; уявлення про моральну свідомість, моральні норми, принципи, ідеали.

ЧЕСТЬ – поняття моральної свідомості і категорія етики, тісно пов'язана з категорією гідності; розкриває ставлення людини до самої себе і ставлення до неї з боку суспільства; моральна цінність особи в понятті ***Ч.*** зв'язується з конкретною громадянською позицією людини, родом її діяльності і моральними заслугами, що визнаються в суспільстві.

EBEN (European Business Ethics Net) – Європейська мережа етики бізнесу, що входить в Інтернет.

ISBEE (International Society for Business Ethics and Economics) - Міжнародне товариство етики бізнесу і економіки. Проводить міжнародні конференції з питань етики бізнесу, екології, міжнародного розвитку тощо.



РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Балджи М. Д. Етика бізнесу : навч. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2021. 332 с.
2. Палеха Ю. І. Ділова етика. Київ : Видавництво Європ. ун-ту, 2004. 250 с.
3. Шавкун І. Г. Етика бізнесу : навчально-метод. посіб. для студентів напряму підготовки «Менеджмент». URL: http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2010/10/etyka_biznesu_pos.pdf
4. Шавкун І. Г. Етика бізнесу : навчально-методичний посібник до виконання самостійної та індивідуальної робіт для студентів напряму підготовки «Менеджмент». URL: http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2010/09/etyka_biznesu.pdf
5. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Етика бізнесу : навч. посіб. для студентів напряму підготовки «Менеджмент» денної та заочної форм навчання. Запоріжжя : ЗНУ, 2013. 120 с.

Додаткова:

1. Гах Й. Етика ділового спілкування : навч. посіб. для вузів. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 160 с.
2. Ділові контакти з іноземними партнерами : навч.-практ. посіб. для бізнесмена. Київ : Вид-во Європ. Ун-ту, 2004. 284 с.
3. Етика ділового спілкування: навч. посіб. / за ред. Т. Б. Гриценко. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 344 с. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/420444.pdf
4. Зусін В. А. Етика та етикет ділового спілкування : навч. посіб. для вузів. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 224 с.
5. Кубрак О. Етика ділового та повсякденного спілкування : навч. посіб. для вузів. Суми : ВД, 2005. 222 с.
6. Радченко С. Г. Етика бізнесу : навч. посіб. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2009. 192 с.
7. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2005. 448 с.
8. Шавкун І. Г. Філософія менеджменту : монографія. Запоріжжя : «ТандемАртСтудия», 2007. 261 с.
9. Шеломцев В. Етикет і сучасна культура спілкування. Київ : Лібра, 2003. 416 с.
10. Arnold D. G., Beauchamp T. L., & Bowie N. E. Ethical Theory and Business (10th ed.). Cambridge: Cambridge University Press, 2019. URL: https://doi.org/10.1017/9781108386128.



ЕЛЕКТРОННІ РЕСУРСИ

1. Business Ethics. The Magazine of Corporate Responsibility URL: https://business-ethics.com/
2. Database of Business Ethics. URL: https://www.db-business-ethics.org/
3. Business Strategy and the Environment. A leading sustainable business journal. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/journal/10990836
4. Society for Business Ethics. URL: https://sbeonline.org/#

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Arnold D. G., Beauchamp T. L., & Bowie N. E. Ethical Theory and Business (10th ed.). Cambridge: Cambridge University Press, 2019. URL: https://doi.org/10.1017/9781108386128.
2. Blanchard K. Leading at a Higher Level. FT Press, 2010. 384 p.
3. Weiss J. W. Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach. Berrett-Koehler Publishers, 2021. URL: https://thuvienso.hoasen.edu.vn/bitstream/handle/123456789/9072/Contents.pdf?sequence=3
4. Schwartz M. S. Business Ethics : An Ethical Decision-Making Approach. Malden, MA : John Wiley & Sons, 2017. 336 p.
5. Stavrova E. V. Old and New in Business Ethics Theory. *Business Ethics and Leadership*. 2020. № 4. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3765231
6. Аболіна Т. Г. Прикладна етика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 392 с .
7. Балджи М. Д. Етика бізнесу : навч. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2021. 332 с.
8. Гах Й. Етика ділового спілкування : навч. посіб. для вузів. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 160 с.
9. Герет Т., Клоноскі Р. Етика бізнесу. К-Основа, 1999. 214 с
10. Ділові контакти з іноземними партнерами : навч.-практ. посіб. для бізнесмена. Київ : Вид-во Європ. Ун-ту, 2004. 284 с.
11. Дученко М. М., Шевчук О. А. Бізнес-етика : конспект лекцій. Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/cec80c25-c82f-46ff-8e7c-c924e9585f5d/content
12. Етика ділового спілкування: навч. посіб. / за ред. Т. Б. Гриценко. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 344 с. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/420444.pdf
13. Зусін В. А. Етика та етикет ділового спілкування : навч. посіб. для вузів. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 224 с.
14. Кубрак О. Етика ділового та повсякденного спілкування : навч. посіб. для вузів. Суми : ВД, 2005. 222 с.
15. Палеха Ю. І. Ділова етика. Київ : Видавництво Європ. ун-ту, 2004. 250 с.

16. Радченко С. Г. Етика бізнесу : навч. посіб. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2009. 192 с.

17. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2005. 448 с.

18. Шавкун І. Г. Етика бізнесу : навчально-метод. посіб. для студентів напряму підготовки «Менеджмент». URL: http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2010/10/etyka_biznesu_pos.pdf

19. Шавкун І. Г. Етика бізнесу : навчально-метод. посіб до виконання самостійної та індивідуальної робіт для студентів напряму підготовки «Менеджмент». URL: http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2010/09/etyka_biznesu.pdf

20. Шавкун І. Г. Філософія менеджменту : монографія. Запоріжжя : «ТандемАртСтудия», 2007. 261 с.

21. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Етика бізнесу : навч. посіб. для студентів напряму підготовки «Менеджмент» денної та заочної форм навчання. Запоріжжя : ЗНУ, 2013. 120 с.

22. Шеломцев В. Етикет і сучасна культура спілкування. Київ : Лібра, 2003. 416 с.

Навчальне видання
(*українською мовою*)

Шавкун Ірина Григорівна
Дибчинська Яна Станіславівна

ЕТИКА БІЗНЕСУ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійних програм «Менеджмент міжнародного бізнесу»,
«Менеджмент організацій і адміністрування»

Рецензент *Ю. І. Полусмяк*
Відповідальний за випуск *Я. С. Дибчинська*
Коректор *І. Г. Шавкун*