

Василь БРИЧ

доктор економічних наук, професор,  
Тернопільський національний економічний університет

Марія КОРМАН

кандидат історичних наук, доцент,  
Тернопільський національний економічний університет

## УПРАВЛІНСЬКА ЕТИКА ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЛОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ

*У роботі розкрито специфіку управлінської етики в контексті підприємницької діяльності. Виокремлено етичні норми і принципи, яких необхідно дотримуватись при взаємодії з підлеглими, рівноправними партнерами, споживачами, конкурентами, державою та суспільством. Запропоновано рекомендації щодо поширення, запровадження та підвищення ефективності дії етичних норм і принципів.*

**Ключові слова:** управлінська етика, етичні принципи, етичні норми.

Сучасні процеси глобалізації, їхній вплив на мораль і культуру організацій зумовлюють необхідність відповідності поведінки менеджерів вищим етичним нормам. Культура як фундаментальний вияв людського буття є реальністю, однією із складових якої є моральна реальність як основа існування й функціонування моральної культури суспільства й особистості. Такий підхід дає змогу розглядати етику як основу культури, створює підґрунтя для дослідження норм моралі в усіх сферах життєдіяльності людини, зокрема в управлінні. Адже, які б кардинальні нововведення не запроваджувались в організації, вони не дадуть позитивних результатів без урахування одного із найважливіших чинників підвищення ефективності: вмілого використання і впровадження у діяльність етичних норм і принципів.

Метою статті є виокремлення основних етичних норм і принципів та обґрунтування важливості їх запровадження в управлінську діяльність.

Сьогодні для ефективної підприємницької діяльності необхідною умовою є дотримання етичних норм, оскільки виконання самих лише економічних вимог стає неефективним. Тобто на результативність організації впливає рівень культури, насамперед - управлінського апарату, що виявляється у виборі ним форм, засобів та методів керівництва.

У широкому значенні етика - це набір моральних принципів і цінностей, що керують поведінкою людини чи групи людей і визначають позитивні та негативні сторони їхніх думок і дій. Це внутрішній кодекс законів, що визначає, як можна поводитися, а як не можна, які рішення можна приймати, а які ні, де проходить межа між добром і злом. Етика пов'язана з внутрішніми цінностями, а вони, відповідно, є частиною корпоративної культури і впливають на прийняття рішень, визначають їхню соціальну припустимість у межах зовнішнього середовища. Етична проблема виникає у тому випадку, коли дії окремої людини чи організації можуть завдати шкоди іншим чи, навпаки, принести користь [8].

На сьогодні сформульовано кілька етичних концепцій менеджменту (принципів ділової етики), що ґрунтуються на поняттях порядності і чесності:

- утилітаризм - «правильні» рішення приносять

значну користь для більшості людей; визначальним є виявлення наслідків реалізації рішень, які є ефективними для всіх зацікавлених;

- дотримання прав людини і справедливості - захист менеджером прав інших людей і уникнення будь-яких рішень, що порушують ці права; однакове ставлення до всіх людей, обов'язкове виконання всіх правил, забезпечення рівних прав під час розподілу благ, відповідальність у відшкодуванні збитків тих, хто завдає шкоди іншим тощо;
- нова модель бізнесу - соціоекономічна модель - пріоритети якості життя, збереження ресурсів, задоволення потреб, збалансована економічна і соціальна віддача ресурсів, суспільні інтереси, бізнес розглядається як відкрита система, що активно взаємодіє з урядовими органами.

Управлінська етика водночас є і духовною, і економічною категорією, тому існують певні усталені етичні норми, котрі базуються на: чесності і порядності; створенні високоякісної продукції чи послуг; забезпеченні безпеки праці на підприємстві; чесних і порядних відносинах з клієнтами та партнерами; законослухняності.

Так успіхи ділової взаємодії керівника та підлеглого визначаються етичними нормами і принципами, що їх використовує керівник щодо своїх підлеглих, і виявляються вони насамперед у його справедливості та об'єктивності, проте ефективність спільної взаємодії залежить від обох сторін. Це один із чинників, який необхідно враховувати при формуванні колективу: зважати на психологічну сумісність людей, намагатись не поєднувати в одному колективі абсолютно протилежних особистостей.

Етичними нормами і принципами, яких повинен дотримуватись керівник, взаємодіючи з підлеглим, є:

- ефективне використання влади - здійснення впливу на підлеглого не тільки за допомогою адміністративних методів, а й шляхом виявлення особистих якостей;
- коректність - реалізація покарання чи заохочення з урахуванням поваги до гідності і почуттів підлеглого;
- справедливість - однакове ставлення до всіх співробітників як до рівноправних членів

- колективу;
- підтримка – заохочення підлеглих, навіть у разі не досягнення ними успіху;
- субординація – витримування дистанції у взаємодії з підлеглими, розмежування особистих і службових відносин;
- відсутність дискримінації – поширення допустимих привілеїв на всіх членів колективу без винятків;
- привітність – демонстрація поваги до підлеглих;
- турбота – забезпечення охорони здоров'я та техніки безпеки працівників, застосування програм оздоровлення та стрес-менеджменту;

У діловій взаємодії рівень рівноправного партнерства передбачає вирішення будь-яких проблем за умови однакових можливостей, при цьому важливо знати і керуватися прийнятними етичними нормами ділової взаємодії.

Необхідними етичними нормами і принципами є:

- рівність – урахування рівнозначності становища, відсутність привілеїв;
- чіткий розподіл прав і обов'язків – персональне визначення прав, обов'язків і відповідальності у досягненні спільної мети;
- чесність – вміння брати на себе відповідальність не тільки у випадку успіху, а й невдачі;
- привітність і доброзичливість – використання різноманітних прийомів і засобів для створення сприятливих відносин із партнером;
- адекватність – об'єктивне оцінювання власної значущості і ділових можливостей;
- відповідальність – дотримання обіцянок.

Необхідними етичними нормами і принципами при взаємодії підприємців із споживачами є наступні:

- турбота – безпечність товарів та послуг;
- достовірність – надання правдивої інформації про товари і технологію їхнього виготовлення;
- повага – надання права вибору покупцям товарів та послуг;
- розуміння – врахування вимог споживачів до товарів та послуг;
- порядність – підвищення споживчої цінності та якості товарів і послуг;
- відданість – урахування насамперед інтересів клієнта;
- відповідальність – гарантія клієнту повного задоволення його потреб;
- взаємодія – вияв поваги до інтересів зацікавлених сторін та всебічна взаємодія з ними;
- відповідальність – відповідальність за продукт як вид правової відповідальності;
- висока культура надання послуг та обслуговування клієнтів – виховання у працівників таких рис, як чесність, уважність, надійність.

У багатьох сферах бізнесу 80-90 % доходу фірми формують постійні клієнти. І тому завдання кожної організації, кожного менеджера зокрема – утримати насамперед постійних клієнтів і, звичайно, залучити до співробітництва нових. «Клієнти – це джерело життя для корпорації, і їх треба поважати, як землю, за те, що вона – джерело життя», – зазначав Д. Шмінке у своїй книзі «47 принципів давніх самураїв або Кодекс керівника» [9].

Психологи рекомендують використовувати певні прийоми у роботі з клієнтами при продажу їм свого продукту, зокрема такі, що сприяють створенню у людини доброї настрою і стимулюють не тільки купівлю конкретного товару, а й до продовження

взаємин. Для цього потрібно частіше посміхатися, дивитися клієнту в очі, називати його на ім'я, виявляти до нього свою увагу, повагу та симпатію, свою доброзичливість та добрий настрій, говорити з тією самою швидкістю та в тому ж голосовому реєстрі, що й він, поводитись спокійно і невимушено, мати охайний вигляд [4]. Одним з найважливіших обов'язків менеджера є просування товару на ринок. Для того, щоб успішно його продавати, він повинен розробляти стратегію спілкування та взаємодії з клієнтами. Для цього він має відповісти на такі запитання: «Що я знаю про клієнта? Які у нього потреби? Яка інформація допоможе краще їх задовольнити? Як клієнт оцінює організацію та її товар, сильні та слабкі сторони фірми? Як можна закріпити відданість клієнта своїй організації і завдяки цьому збільшити прибуток? У чому конкуренти досягли більших успіхів і завдяки чому?». Відповіді на ці запитання багато в чому залежать від знань менеджера про психологічну природу клієнтів та вміння спілкуватися з ними. Актуальність цієї проблеми навіть зумовила появу нової концепції – маркетингу взаємин з клієнтами. Вона передбачає спрямованість маркетингової діяльності організації на встановлення довгострокових, конструктивних взаємин з потенційними споживачами. Таким чином, крім дослідження ринку, планування, стимулювання збуту, у менеджера є ще одна важлива функція – взаємодія з покупцем [3, 32].

У сучасному діловому світі панує жорстка конкуренція, що, однак, не означає вседозволеність та ігнорування певних етичних норм. А саме у взаємодії з конкурентами необхідними є такі етичні норми і принципи:

- порядність – запобігання таємним угодам на ринках;
- прозорість – використання соціально прийнятних пріоритетів і критеріїв для оцінки конкурентних стратегій;
- надійність – вихід із сумнівних ринків під час виникнення етичних проблем;
- чесність – здійснення чесною конкуренції за встановленими правилами;
- точність – відповідність слів і дій, відповідальність при виконанні взятих зобов'язань;
- коректність – вміння завжди тримати себе в межах пристойності.

Щодо суспільства необхідними принципами етичної поведінки є:

- соціальна відповідальність – участь у громадських роботах та проектах; забезпечення молоді можливістю ознайомлення з основами діяльності, її привабливістю і корисністю ще у період професійного навчання; збереження та розширення зайнятості;
- уважність – урахування регіональних традицій та звичаїв;
- щедрість – спонсорування проектів соціального спрямування;
- добровільне меценатство – підтримування освіти та мистецтва;
- відкритість – звітування перед громадськістю щодо впливу своєї діяльності на суспільство і довкілля;
- екологічна відповідальність – стимулювання розвитку і розповсюдження екологічно чистих технологій, збереження здорового середовища проживання працівників та їхніх сімей;
- благодійність – спрямування частини своїх ресурсів

і зусиль на користь місцевих товариств, у яких функціонує підприємство, його підрозділи та суспільство загалом;

- добровільність - добровільне взяття на себе відповідальності з метою зробити власний внесок у розвиток суспільства.

Принципи етичної поведінки щодо держави:

законослухняність - дотримання законодавства;

відповідальність - виконання державних замовлень

у зазначені терміни;

- чесність - уникнення хабарництва у взаємовідносинах із державними службовцями, протидія будь-яким формам корупції;
- повага правових норм - дотримання організацією всіх законів і правил, уживання заходів для обізнаності про застосовані нею закони і правила;
- чесність - розкриття в зрозумілій, збалансованій і правдивій формі політики, діяльності та рішень, за які організація несе відповідальність, у т. ч. їхній фактичний і можливий вплив на суспільство і довкілля;
- доступність - легкодоступність і зрозумілість інформації для всіх зацікавлених сторін;
- прозорість - дотримання організацією прозорості у власній діяльності і рішеннях, що впливають на інших (прозорість не має на увазі розкриття службової інформації, а також інформації, що захищена відповідно до законів або може спричинити порушення правових зобов'язань).

Попри наявність певних норм і принципів управлінської етики, вирішуючи проблему, пов'язану з

етичним вибором, менеджери, як правило, відштовхуються від власних норм і цінностей, відповідно до яких і приймають рішення. Тому, з метою поширення, запровадження та підвищення ефективності дії етичних норм і принципів, необхідно:

- поширювати й постійно доводити їх до відома кожного працівника;
- менеджери усіх рівнів організації повинні неухильно дотримуватись, підтримувати й постійно підтверджувати їх важливість (особлива роль у цьому процесі належить керівникам вищого рівня, адже саме вони є зразком для наслідування у своїй організації);
- запровадити систему заохочень етичної поведінки і стягнень за неетичні вчинки;
- навчати персонал діловій етиці (семінари, тренінги, практичні заняття, наради, конференції, симпозіуми й інші подібні програми навчання з проблем етичної поведінки і ділової етики).

Відтак менеджмент зобов'язаний створити і підтримати такі умови, в яких люди поведуться відповідно до норм суспільної моралі. Тому керівництво будь-якої організації покликане контролювати її моральне «здоров'я», використовуючи такі методи, як особистий приклад, моральний кодекс [8]. Адже, підвищення результативності та ефективності діяльності будь-якої організації залежить від покращення функціонування апарату управління, яке можливе лише за умови запровадження у практику його діяльності відповідних етичних норм і принципів.

## Список літератури

1. Воронкова, В. Г. *Управління людськими ресурсами: філософські засади* [Текст] : навчальний посібник / В. Г. Воронкова — Професіонал, 2006. — 576 с.
2. Герчикова, И. Л. *Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики* [Текст] / Герчикова И. Л. — М., 2002. — С. 14-16.
3. Гордеев, Р. В. *Кросскультурные проблемы международного менеджмента* [Текст] / Р. В. Гордеев // *Менеджмент в России и за рубежом*. — 1998. — № 1. — С. 24-26.
4. Дерябо, С. *Гроссмейстер общения: Иллюстрированный самоучитель психологического мастерства* [Текст] / С. Дерябо, В. Ясеин. — М.: 1996. — 209 с.
5. *Екологічне право України* [Електронний ресурс] : навчальний посібник. — К.: Атіка, 2000. — 216 с. — Режим доступу: [http://www.amr.ru/eventsdoc\\_202.html](http://www.amr.ru/eventsdoc_202.html).
6. *Етика ділового спілкування* [Текст]: курс лекцій / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка, М. П. Лукашевич, І. Б. Осечинська. — 2-ге вид., стереотип. — К.: МАУП, 2003. — 243 с.
7. *Этический компас для компании* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article\\_1335](http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article_1335).
8. Романов, М. В. *Справочник по этикету для бизнесменов, туристов и отправляющихся в гости за рубеж* [Текст] / М. В. Романов. — К., 1992. — 236 с.
9. Шминке, Д. *47 Принципов Древних Самураев, или Кодекс Руководителя*. [Текст] / Шминке Д. — К., 2003. — 237 с.