

**Тема 7. Корпоративна бізнес-культура.  
Етика ділових та службових відносин.**

1. Етичні засади сучасного бізнесу
2. Сутність та зміст етики ділових відносин
3. Етика ділових взаємин керівника з підлеглими
4. Особливості ведення ділових переговорів

## 1. Етичні засади сучасного бізнесу

**Етика бізнесу** – це правила, норми, що регулюють відношення суб'єктів бізнесу.

**Етичний бізнес** – це чесність, порядність, повага до партнерів, дотримання даного слова, здатність ефективно функціонувати на ринку згідно з діючими законами, встановленими правилами і традиціями.

Початок етики бізнесу як окремої сфери знання датується серединою 70-х років. Саме з цього часу почали організовувати конференції, семінари, присвячені етиці бізнесу. Вчені, представники бізнесу активно працюють над визначенням етичних принципів на міжнародному, регіональному, професійному, корпоративному рівнях.

Найбільш важливим кроком у цьому напрямі можна вважати прийняту в 1994 р. у швейцарському місті Ко Декларацію Ко – “Принципи бізнесу”. Основні принципи бізнесу, які визнані у цьому документі, показано на рис. 1.1.



*Рис. 1.1. Декларація Ко – “Принципи бізнесу”*

Важливим кроком на шляху посилення етичних засад бізнесу та менеджменту, інституалізації "етики відповідальності" в сфері бізнесу стала започаткована у 1999 р. Генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном ініціатива, яка отримала назву *Глобального договору*.

*Глобальний договір ООН* спрямований на сприяння соціальній відповідальності бізнесу та підтримку вирішення підприємницькими колами проблем глобалізації та створення більш стабільної та всеохоплюючої економіки.

Він пропонує компаніям забезпечити – в межах своєї діяльності – дотримання, підтримку і запровадження основних цінностей у сфері захисту прав людини, стандарти праці, охорони навколишнього середовища і боротьби з корупцією.

## Права людини

Принцип № 1. Ділові кола повинні підтримувати та поважати підхід, який передбачає захист міжнародних прав людини в сферах їхнього впливу.

Принцип № 2. Ділові кола не можуть бути причетні (повинні не мати відношення) до порушення прав людини.

## Стандарти праці

Принцип № 3. Ділові кола повинні підтримувати свободу зібрань та ефективно визнання права на колективний договір.

Принцип № 4. Ділові кола повинні підтримувати ліквідацію усіх форм примусової (та обов'язкової) праці.

Принцип № 5. Ділові кола повинні підтримувати ліквідацію дитячої праці.

Принцип № 6. Ділові кола повинні підтримувати ліквідацію дискримінації при прийомі на роботу та у професійній діяльності.

## Навколишнє середовище

Принцип № 7. Ділові кола повинні застосовувати (підтримувати) дбайливий (обережний) підхід до питань екології.

Принцип № 8. Ділові кола повинні вживати заходів на підтримку посилення екологічної відповідальності.

Принцип № 9. Ділові кола повинні заохочувати розвиток та розповсюдження екологічно безпечних технологій.



## Боротьба з корупцією

Принцип № 10. Ділові кола повинні боротися з будь-якими виявами корупції, включаючи здирництво та хабарництво

Важливим елементом розвитку етики бізнесу є питання соціальної відповідальності бізнесу.

Соціальною відповідальністю бізнесу називають відповідність соціальним цілям.

Так, у 1975 році Кітом Девісом була запропонована *концепція соціальної відповідальності бізнесу*, положення якої зберігають свою актуальність і сьогодні:

- 

соціальна відповідальність виникає з соціальної влади, яка має створювати умови та показувати приклади соціальної відповідальності;

- 

бізнес має діяти як двостороння відкрита система: з одного боку враховувати вплив суспільства, ринкові сигнали, а з іншого – бути відкритим у своїх операціях для громадськості;

- соціальні витрати, винагороди за діяльність, продукцію, послуги мають бути ретельно обчислені й розглянуті з огляду на правомірність їх віднесення до собівартості виготовлення того чи іншого продукту, надання послуг;
- соціальні витрати, що розподіляються за кожним продуктом, послугою, видом діяльності, в кінцевому підсумку оплачуються споживачем;
- ділові організації, як і громадяни, залучаються до відповідальності за розв'язання поточних соціальних проблем, які перебувають за межами звичайних сфер їхньої діяльності.

Сучасний підхід до розуміння соціальної відповідальності розвивається останні 15-20 років. Він, на противагу інтересам споживання та конкуренції, пов'язаний з корегуванням рішень бізнесу.

Окрім економічних результатів, важливим завданням бізнесу також є досягнення з точки зору соціальних цілей:  
конкурентна боротьба без обману і шахрайства,  
активна діяльність у сферах охорони здоров'я людини та оточуючого середовища, громадських прав, захисту прав споживачів тощо.

Українське суспільство також рухається в напрямі визначення та утвердження принципів етики бізнесу, які, з одного боку, увібрали б у себе кращі традиції ділової культури українців, а з іншого – кращі норми цивілізованого бізнесу.

На шляху розуміння, а тим більше дотримання українськими бізнесменами етичних принципів існують різноманітні бар'єри.

## *Внутрішні:*

- скептичне ставлення до етики в бізнесі;
- песимізм (нічого тут не зміниш; крали і красти будемо);
- фаталізм (зло всесильне, воно перемагає завжди і всюди);
- перекладання відповідальності на інших (я б із задоволенням, але ось інші...);
- невпевненість у своїй моральній послідовності;
- моральна нестриманість;
- страх стати неконкурентоспроможним;
- завищена самооцінка.

## *Зовнішні:*

- закони, суспільна думка;
- підкуп чиновників;
- недобросовісність ділових партнерів;
- застосування силових методів у стосунках із партнерами;
- необов'язковість у ділових комунікаціях.



### *У сфері торгівлі:*

- порушення зобов'язань по платежах;
- порушення строків постачання;
- закупівля та продаж товарів із простроченими термінами реалізації;
- непрофесійність персоналу;
- операції з контрабандним товаром.

*У сфері виробництва:*

- виробництво товарів низької якості;
- підробка торгових знаків;
- створення підставних фірм та перекачування коштів.

*У сфері фінансів:*

- затримка операцій з метою “прокручування” грошей;
- нечесність персоналу;
- розголошення комерційної таємниці, крадіжки, змова з конкурентами;
- підробки документів тощо.

Результати соціологічних досліджень свідчать, що для встановлення етичних принципів ведення бізнесу необхідні такі кроки:

- розумна податкова політика;
- чітке та стабільне правове регулювання економіки;
- ліквідація організованої злочинності, корупції;
- політична стабільність;
- професійність підприємців;
- рівні умови для всіх для ведення бізнесу;
- формування у суспільстві позитивного іміджу підприємця;
- формування корпоративної етики підприємців;
- навчання етичним основам бізнесу.

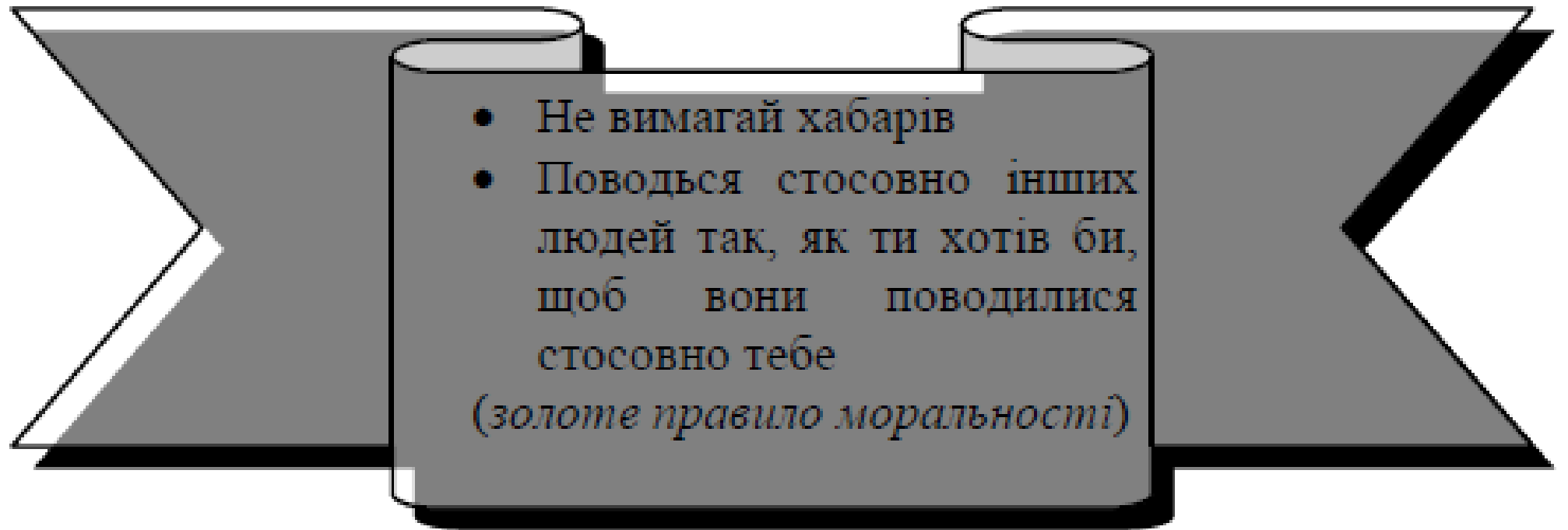
Важливим елементом інституалізації етики бізнесу в Україні стало підписання провідними українськими та міжнародними компаніями, асоціаціями та неурядовими організаціями Глобального Договору ООН.

## 2. Сутність та зміст етики ділових відносин

Однією з причин, чому інвестиції в Україну надаються іноземними інвесторами не дуже охоче, є недовіра до наших підприємців, які не завжди дотримуються слова, підписаних контрактів, порушують етичні принципи ведення бізнесу, етику ділових стосунків.

Економічна діяльність, бізнес, менеджмент можуть успішно здійснюватися тільки за наявності загальноприйнятих етичних норм. Повинні існувати певні правила, норми, що вказують, яка поведінка є допустимою, а яка ні. Адже, якщо діловий партнер не “тримає слово”, зриваються переговори, постачаються неякісні товари, відбувається обман, нечесна конкуренція, неповага, грубість до партнерів, клієнтів, покупця – це все буде гальмувати економічні успіхи, бізнес.

Деякі з етичних правил, норм записані в вигляді законів і нормативів, деякі є елементом традиції, культури, моралі. Вже у Біблії сказано



Своєрідним розкриттям золотого правила є запропоновані П. Шихіревим принципи ділової етики, які сформульовані американським соціологом Л. Хосмерером [22].

*1. Ніколи не роби того, що не відповідає твоїм довгостроковим інтересам або інтересам компанії.*

Цей принцип засновано на навчанні античних філософів, зокрема, Протагора, сенс якого у поєднанні особистих інтересів людини з інтересами інших людей і розходженні між довгостроковими й поточними інтересами.

*2. Ніколи не роби того, що не може вважатися дійсно чесним, відкритим та щирим і чого не можна було б з гордістю оголосити в пресі й по телебаченню на всю країну.*

Цей принцип засновано на поглядах Арістотеля й Платона на природу особистих чеснот людини: чесність, відкритість, мудрість, помірність.

*3. Ніколи не роби того, що не є добром і не сприяє формуванню почуття спільності, оскільки всі ми працюємо на загальну мету.*

Цей принцип засновано на канонах основних світових релігій і поглядах св. Августина в необхідності прагнення до добра й зла.



*4. Ніколи не роби того, що суперечить закону, тому що закон виражає мінімальні моральні норми суспільства, які забезпечують можливість його нормального існування й розвитку.*

Цей принцип засновано на ученні Т. Гоббса й Дж. Локка про значення держави й права як арбітра в конкурентних відносинах між людьми за користування благами.

*5. Ніколи не роби того, що може спричинити суспільству, у якому ти живеш, більше шкоди, ніж блага.*

Це положення засновано на принципах утилітаристської етики, розроблених в працях І. Бентама й Дж. С. Міля, тобто на практичній користі моральної поведінки.

*6. Ніколи не роби того, чого ти не побажав би рекомендувати іншій людині, яка потрапила в подібну ситуацію.*

Цей принцип засновано на категоричному імперативі Е. Канта, у якому декларується відоме правило щодо універсальних, загальних моральних норм.

*7. Ніколи не роби того, що може ущемляти встановлені права інших людей.*

Цей принцип засновано на поглядах Ж. Ж. Руссо й Т. Джефферсона відносно прав особистості.

*8. Завжди роби таким чином, щоб максимізувати прибуток у рамках закону, вимог ринку й з повним обліком витрат, тому що максимальний прибуток з дотримання цих умов свідчить про найбільшу ефективність виробництва.*

Цей принцип засновано на положеннях економічної теорії А. Сміта й ученні В. Парето.

*9. Ніколи не роби того, що могло б зашкодити найбільш слабким членам суспільства.*

Цей принцип засновано на правилі розподільної справедливості Ролса.

*10. Ніколи не роби того, що могло б перешкоджати здійсненню права іншої людини на саморозвиток і самореалізацію.*

Цей принцип засновано на положеннях теорії Нозіка з розширення ступеня свободи особи, необхідного для забезпечення розвитку суспільства.

*Етика ділових відносин* – система знань про моральні аспекти ділових відносин.

Як складова економічної етики та етики бізнесу, етика ділових відносин визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів у відносинах між виробниками і споживачами, між організаціями (підприємствами), між організаціями та державою, в самих організаціях та ін.

Використання принципів та норм етики ділових відносин впливає на [7]:

- регулювання відносин між економічними суб'єктами ринку на підставі виконання договірних зобов'язань та дотримання права (виконання сторонами контрактних зобов'язань, покриття збитків партнеру в разі заподіяння шкоди, запобігання порушень ділової практики та вільної конкуренції, додержання правил та норм, що стосуються реклами, використання товарних знаків та ін.);
- виконання норм та правил державного регулювання, в основі яких заходи контролю з боку держави за додержанням законодавства, стандартів, постанов та розпоряджень з конкретних питань підприємницької діяльності;

- регулювання відносин бізнесу із споживачами, направлене на сумлінне ставлення до споживача (чесність та достовірність характеру реклами, задоволення вимог споживачів щодо кількості, якості, асортименту, новизни, технічних характеристик товарів, дотримання стандартів та вимог щодо сертифікації продукції та ін);
- відносини бізнесу із суспільством, які передбачають рішення та дії підприємців, спрямовані на підвищення рівня життя як працівників організації, так і суспільства загалом;
- культуру ділового партнерства, що базується на довірі, добропорядності, чесності, вмінні тримати своє слово, виключенні обману, безвідповідальності, зловживань довірою партнера, а також забезпеченні етичного ставлення підприємця до своїх працівників.

### *3. Етика ділових взаємин керівника з підлеглими*

Ефективність, успіх роботи організації багато в чому залежать від її керівників, визначаються їхніми поведінкою і моральними якостями.

Не випадково американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який вміє працювати з людьми, аніж потім витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальні стосунки з працівниками та клієнтами

Американськими ученими К. Томасом і Р. Кілменном розроблена методика, яка дає змогу менеджеру обирати стратегію поведінки і спілкування в організації.

***Протистояння (суперництво)*** – керівник намагається залишити за собою командну роль як щодо підлеглих, так і щодо партнерів, виходячи зі своєї мотивації досягнення успіху і бажання впливати на інших. Це сприяє отриманню високих результатів при виконанні поставленого завдання, але людські взаємини при цьому не будуть теплими.

***Партнерство*** – керівник прагне отримати позитивний результат, враховуючи не тільки власні інтереси, а й інтереси інших. Така стратегія є ефективною, бо вона вибудовується на основі поваги до людей.



***Компроміс*** – керівник прагне досягти успіху, займаючи середню позицію між протистоянням та партнерством. Однак для виконання поставлених завдань ця стратегія не завжди є результативною.

***Уникнення*** – керівник прагне уникнути відповідальності за постановку та реалізацію завдань. Це буває при його недостатній професійній компетентності.

***Прилаштування*** – керівник не виявляє ні активності, ні зацікавленості, ні волі, щоб організувати роботу інших людей найкращим чином й отримати позитивні результати.

На практиці спілкування менеджера-керівника з підлеглими відбувається у відповідних формах:

- ✓ *субординаційній*. Найчастіше такої форми спілкування дотримується керівник, призначений зверху. Він або не дуже вирізняється інтелектуальними характеристиками, або, навпаки, тисне на всіх своїми інтелектуальними перевагами. Для цієї форми характерним є дотримання дистанції між керівником та підлеглими;

- ✓ службово-товариській. Це спілкування відповідає встановленим службовим ролям і розмежуванню професійних повноважень. Таке спілкування керівника характеризується повагою до підлеглих, сприяє зміцненню корпоративної культури в організації. Завдяки цьому керівник забезпечує собі відповідний імідж і повагу підлеглих;
- ✓ дружній. У разі такої форми спілкування відбувається “розмивання” відносин між керівником і підлеглими, втрачається контроль за виконанням професійних обов’язків та станом виробництва.

Однією з найважливіших умов успішності керівника є його комунікативна компетентність, яка визначається тим, як він вміє приваблювати до себе інших людей, викликати у них симпатію; зацікавлювати їх своєчасною і корисною інформацією; аргументовано переконувати у важливості тих чи інших дій; впливати на інших з метою спрямування їхніх зусиль на виконання поставленої мети, завойовувати та підтримувати своїми діями довіру.

Однією з причин невиконання підлеглими поставлених завдань, виникнення в організації конфліктів (між керівником і підлеглими, між підлеглими) та погіршення в ній соціально-психологічного клімату є відсутність взаєморозуміння, в першу чергу між керівником і підлеглими. Тобто є проблема в досягненні єдності позицій менеджера та підлеглого.

Для того, щоб підлеглі сприймали позицію менеджера, слід показати їм, що дії, які він повинен здійснити, не тільки не суперечитимуть принциповим поглядам підлеглих, а навіть сприятимуть задоволенню певних їхніх потреб. Крім того, люди легше сприймають і краще виконують завдання тієї людини, до якої вони відчувають емоційно позитивне ставлення і, навпаки, погано сприймають завдання від людини, до якої у них негативне ставлення.

#### *4. Особливості ведення ділових переговорів*

Переговори є важливою складовою нашого життя, хоча ми над цим не задумуємось. Ми постійно про щось домовляємось, спілкуючись, намагаємось вирішити ті чи інші питання в сім'ї, в діловій сфері тощо.

За допомогою переговорів визначають позицію сторін, досягають згоди та залагоджують суперечності.

Переговори – це метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

Структурні елементи переговорів є такими:

1. Докомунікативний етап:

- збір інформації;
- аналіз проблеми;
- визначення мети і задач;

## 2. Комунікативний етап:

- представлення сторін;
- викладення проблем і мети;
- діалог учасників (уточнення, обговорення, узгодження інтересів);

## 3. Посткомунікативний етап:

- аналіз переговорів.



## Підготовка до ведення переговорів

Автор книги “Як вціліти серед акул” мільонер Харві Маккей вважає, що переговори виграє той, у кого більше інформації, кращий план і вища майстерність. Отже, на перший план цей знавець переговорного процесу висуває ретельну підготовку.

Підготовка до переговорів проводиться у двох напрямках: змістовому і організаційному.

Організаційними питаннями підготовки переговорів є:

- визначення часу;
- регламент переговорів;
- місце зустрічі
- склад делегації.

Гарний результат переговорів може розглядатися як сума семи елементів .

- Інтереси
- Опції
- Альтернативи
- Легітимність
- Комунікація
- Взаємовідносини

## *Стратегія та тактика переговорів*



***Жорсткий*** – коли обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, вперто відстоюють їх, застосовуючи тактичні прийоми, щоб ввести противника в оману щодо істинної мети, і роблять невеликі поступки, необхідні для продовження переговорів. У ході переговорів суперечка може перетворитися в змагання волі і згоди може бути не досягнуто.

***М'який*** – коли кожна сторона вважає іншу сторону дружньою. Замість того, щоб робити ставку на досягнення перемоги, вони підкреслюють необхідність досягти хоча б згоди. Стратегія м'якого підходу полягає в тому, щоб робити пропозиції і йти на поступки, довіряти іншій стороні, бути дружелюбним і поступатися для уникнення конфронтації там, де це необхідно. За такого підходу сторони можуть прийти до неясних і нерозумних рішень.

***Принциповий (Гарвардський)*** – альтернативний вищенаведеним, сконцентрований на основних інтересах сторін, взаємовигідних варіантах і справедливих стандартах, приводить до досягнення розумного результату.

Правило перше  
Відмежуйте учасників  
переговорів від проблеми

Правило друге  
Концентруйтеся на  
інтересах, а не на позиціях

Метод  
принципових  
переговорів

Правило третє  
Розробляйте взаємовигідні  
варіанти

Правило четверте  
Наполягайте на  
використанні об'єктивних  
критеріїв та процедур



Важливість  
стосунків



*Рис. 5.3. Стилі переговорів*

Важливість  
результату

Під час переговорів можуть застосовуватися відповідні тактичні прийоми .

- Ухилення від боротьби
- Затягування або вичікування
- Пакетування
- Максимальне завищення вимог
- Розміщення хибних акцентів у власній позиції
- Салямі
- Ультимативність вимог
- Висування вимог в останню хвилину

*Ухилення від боротьби* – застосовується тоді, коли торкаються питань, небажаних для обговорення або коли не хочуть давати партнеру точну інформацію, однозначну відповідь.

*Затягування або вичікування* – захід, близький за змістом до ухилення, його використовують, коли хочуть затягнути процес переговорів, щоб прояснити ситуацію, отримати більше інформації від партнера, додатково вивчити проблему.



*Пакетування* – полягає в тому, що для обговорення пропонується не одне питання чи пропозиція, а декілька. При цьому вирішуються подвійні задачі. В одному випадку в “пакет” об’єднуються привабливі і мало прийнятні для партнера пропозиції. Передбачається, що зацікавлений в одній чи кількох пропозиціях партнер прийме й невігідні. В іншому випадку передбачається так званий розмір поступок, тобто шляхом поступок в малозначних пропозиціях домагаються прийняття основних пропозицій.

***Максимальне завищення вимог*** – полягає в тому, щоб включити до обговорюваних проблем пункти, які можна потім безболісно зняти. Зробивши вигляд, що це є поступка, можна вимагати натомість аналогічних кроків з боку партнера. Причому деякі пункти можуть містити явно неприйнятні для партнера пропозиції.

***Розміщення хибних акцентів у власній позиції*** – продемонструвати партнеру надзвичайну зацікавленість у вирішенні якогось питання, яке насправді є другорядним. Іноді це робиться для того, щоб знявши це питання з порядку денного, отримати необхідні рішення з іншого, більш важливого питання.

*Салямi* – означає надання інформації про свої інтереси, оцінки тощо дуже маленькими порціями, схожими на тонкі скибочки салямi.

Використовується прийом для затягування переговорів, необхідності вивідати у партнера більше інформації, змусити його “відкрити карти”, щоб одержати таким чином перевагу, поле для маневру.

***Ультимативність вимог*** – використовується, коли одна сторона заявляє про свої наміри піти з переговорів, якщо не буде прийнята їх позиція.

***Висування вимог в останню хвилину*** – суть цього заходу полягає в тому, що наприкінці переговорів, коли тільки залишається підписати контракт, один з партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона зацікавлена в контракті, вона прийме ці вимоги, хоча підписання контракту з цієї причини може “зірватися”. Тоді як одна сторона погоджується з висунутими вимогами, інша висуває все нові і нові.