

УДК: 33.334.02

**Шульженко І.В.**

*Кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Полтавської державної аграрної академії*

**Кудря В.В.**

*Магістрант спеціальності «Менеджмент»  
Полтавської державної аграрної академії*

**Хоменко В.В.**

*Магістрант спеціальності «Менеджмент»  
Полтавської державної аграрної академії*

## **ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Етичні аспекти прийняття управлінських рішень керівниками сучасних підприємств відіграють важливу роль в сучасних умовах господарювання. Це пов'язано з підвищенням уваги до питань корпоративної соціальної відповідальності, зокрема її екологічної складової. У зовнішньому середовищі соціально-екологічна відповідальність тісно пов'язана з етичними нормами бізнесу, які доповнюють систему природоохоронних норм і вимог, встановлених в законодавстві. У внутрішньому – це прийняття відповідних управлінських рішень, які запроваджують принципи «зеленого офісу».

**Ключові слова:** управлінські рішення, етичні проблеми, соціальна відповідальність, «зелений офіс», екологічна відповідальність.

Shulzhenko I., Kudria V., Khomenko V.

## **ETHICAL ASPECTS OF MANAGEMENT DECISIONS**

The ethical aspects of management decisions, concluded by the modern enterprises' managers, play an important role in the contemporary economic conditions. It connects with the increased attention to the corporate social responsibility issues, in particular to its ecological component. In the external surrounding, social and ecological responsibility is closely connected with the ethical aspects of business that supplement the environment protection legislative norms and requirements system. In the internal surrounding it is the adoption of appropriate management decisions that implement the "green office" principles.

**Key words:** management decisions, ethical problems, social responsibility, "green office", ecological responsibility.

Шульженко І.В., Кудря В.В., Хоменко В.В.

## **ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Этические аспекты принятия управленческих решений руководителями современных предприятий играют важную роль в современных условиях хозяйствования. Это связано с повышением внимания к вопросам корпоративной социальной ответственности, в частности ее экологической составляющей. Во внешней среде социально-экологическая ответственность тесно связана с этическими нормами бизнеса, которые дополняют систему природоохранных норм и требований, установленных в законодательстве. Во внутреннем - это принятие соответствующих управленческих решений, которые вводят принципы «зеленого офиса».

**Ключевые слова:** управленческие решения, этические проблемы, социальная ответственность, «зеленый офис», экологическая ответственность.

## **Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.**

Проблема етичності у прийнятті управлінських рішень все частіше постає перед сучасними підприємствами. Вона виникає у зв'язку з тим, що кожне управлінське рішення повинне врівноважувати суперечливі цінності, цілі і критерії, які стосуються всіх працівників підприємства. Тому задачею керівника є врахування вищезазначених критеріїв, проведення їх критичного аналізу і на базі цього, прийняття етичних,

соціально відповідальних управлінських рішень. При цьому важливим є визначення ролі етичних аспектів прийняття управлінських рішень на підприємстві, їх узгодженість із цілями розвитку та концепцією корпоративної соціальної відповідальності. Додаткової актуалізації даній темі надає підвищена увага суспільства до питань соціальної, а зокрема екологічної відповідальності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питання прийняття управлінських рішень в різних умовах ставали предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних та закордонних авторів, таких як М. Мескон, Г.Саймон, Ф. Харрісон, М. Еддоус, И. Ансофф, Б.Литвак, О. Віханський, А. Наумов, Ю.Пертруня [6], Р. Фатхутдинов [8] та багато інших.

Питаннями корпоративної відповідальності бізнесу на сьогоднішній день займається досить значна кількість як науковців, так і практиків в Україні та за її межами. Серед таких можна зазначити: О. Амосова, Д. Баюру, В. Гассія [1], П. Каса [7], Р. Колишка, А. Куліша, Л. Лазоренка [3], Л. Петрашко [5], О. Полякову [7], І. Потравного [1] та інших.

Наявність певних дискусійних питань, таких як взаємозв'язок прийняття етичних управлінських рішень підприємством з концепцією корпоративної соціальної відповідальності, зокрема екологічної, потребує подальших досліджень, що в підсумку сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства.

**Ціллю статті** є дослідження та розвиток теоретичних питань і розробка практичних рекомендацій щодо ролі етичних аспектів прийняття управлінських рішень на підприємстві, які функціонують на засадах корпоративної соціальної відповідальності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.**

Під прийняттям управлінських рішень можна розуміти процес їх розробки та вибору. Управлінське рішення – результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт або систему управління для досягнення цілей підприємства [6,с.36].

Важливість прийняття управлінських рішень для сучасного підприємства важко переоцінити. Тому що від того, які саме управлінські рішення розробляються і реалізуються, залежить поточна та перспективна конкурентоспроможність підприємства, ефективність діяльності в ринковому середовищі. Ідеальних управлінських рішень, які влаштовували б усі зацікавлені сторони без виключення, не існує. На практиці досить рідко зустрічаються ситуації, в яких те або інше рішення керівника не мало б ніяких негативних наслідків. Кожне рішення повинне врівноважувати суперечливі цінності, цілі і критерії як працівників та керівництва підприємства, так і суспільства в цілому.

Окрім цього, прийняття рішення – це і психологічний процес, а оскільки поведінка людини не завжди є логічною, то способи прийняття та ухвалення управлінських рішень варіюються від спонтанних та інтуїтивних до високотехнологічних. Керівник, який приймає рішення, як правило, знаходиться під впливом таких психологічних чинників, як досвід (власний і колег), соціальні установки, особисті цінності тощо [8,с.16].

Тому важливим є його уміння знаходити логічне пояснення своїм діям, використовуючи, зокрема, моральні аргументи та спираючись на загальнолюдські цінності.

Одним з актуальних та важливих аргументів, на який повинен спиратися сучасний керівник при прийнятті управлінських рішень, є врахування принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Слід визначити, що корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальність тих, хто приймає управлінські рішення, за тих, на кого безпосередньо чи опосередковано ці рішення впливають. Науковцями визначається, що соціальна відповідальність – це концепція, що заохочує підприємства враховувати інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив його діяльності на споживачів, стейкохолдерів, працівників, громади та навколишнє середовище в усіх аспектах своєї діяльності через прозору і етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, здоров'ю і добробуту суспільства [3, с.89].

Далі розглянемо основні складові корпоративної соціальної відповідальності, яких намагаються дотримуватись вітчизняні підприємства. Дослідження, проведене ООН серед представників українського бізнесу, дозволило побачити певні закономірності у розумінні поняття соціальної відповідальності в українському бізнес-середовищі. Найбільш популярними елементами серед підприємців є наступні: впровадження соціальних програм поліпшення умов праці персоналу (65,5% опитаних), навчання/розвиток персоналу (63,2%), благодійна допомога (56,0%), застосування в політиці компанії принципів етичного та відповідального ставлення до споживачів (49,5%), участь у регіональних програмах розвитку (32,3%), екологічна відповідальність та реалізація екологічних програм (29,8%), політика дотримання прав акціонерів/інвесторів (20,8%), відкрите подання інформації про діяльність компанії (18,7%) [7, с.284].

Як видно з проведеного дослідження напрями соціальної відповідальності вітчизняних підприємств є доволі різноманітними. Для того, щоб вищезазначені складові враховувались керівництвом підприємства під час розробки стратегії, необхідно приймати відповідні управлінські рішення. Вони стосуються як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування підприємства. Всі складові середовища взаємопов'язані та призводять до значних змін у його діяльності. Окремі складові корпоративної соціальної відповідальності по-різному впливають на стан підприємства та мають певну специфіку.

Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів і галузевої належності підприємства, територіального розміщення, якості управління тощо. Також необхідний постійний моніторинг факторів середовища, який становитиме основу для прийняття своєчасних управлінських рішень стосовно того або іншого фактору впливу.

Розглянути детально всі вищезазначені складові соціальної відповідальності в межах одного дослідження буде доволі складним, тому ми зупинимося на аналізі лише однієї – екологічної відповідальності підприємств та спробуємо виявити взаємозв'язок між нею та прийняттям етичних управлінських рішень у підприємстві.

У зовнішньому середовищі соціально-екологічна відповідальність тісно пов'язана з етичними нормами бізнесу, які доповнюють систему природоохоронних норм і вимог, встановлених в законодавстві. У внутрішньому – це прийняття відповідних управлінських рішень, які запроваджують етичні принципи відношення керівництва до персоналу підприємства, працівників до свого оточення тощо.

Далі розглянемо вищезазначені напрямки.

Треба зазначити, що зовнішня складова соціально-екологічної відповідальності тісно пов'язана з етичними нормами бізнесу, які доповнюють систему природоохоронних норм і вимог, встановлених в законодавстві, стандартах тощо. Вона являє собою усвідомлену і мотивовану участь бізнесу в різноманітних заходах, спрямованих на попередження та мінімізацію негативних впливів на навколишнє

середовище, раціональне природокористування, економію сировинних і енергетичних ресурсів в процесі господарської діяльності, максимальне використання відходів, їх переробку, попередження аварійних і надзвичайних ситуацій, підтримка заходів з охорони здоров'я, збереженню культурно-історичної спадщини, біорізноманіття територій, збереження зникаючих біологічних видів і т. ін.

Розглядаючи діяльність підприємства в аспекті соціально-екологічної відповідальності, слід зазначити, що всі підприємства, які займаються вирішенням екологічних проблем, можна умовно розділити на дві групи:

Перша, це підприємства, які при вирішенні екологічних проблем отримують реальну економічну вигоду, наприклад, впроваджуючи ресурсозберігаючі технології і тим самим знижуючи собівартість продукції.

Друга, це підприємства, які займаються вирішенням екологічних проблем заради створення позитивного іміджу, вважаючи, що основна мета їх діяльності – отримання прибутку [3, с.94].

Підприємства як першої, так і другої групи, незважаючи на різні цілі, працюють у рамках дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності, що у підсумку приносить користь як підприємству, так і суспільству в цілому.

Далі розглянемо групу етичних управлінських рішень, які стосуються зовнішнього середовища. Тут треба зазначити, що найбільш значущими є такі екологічні проблеми, які можна вирішити тільки за умови екологічно орієнтованої господарської діяльності. Ці проблеми зводяться до наступних:

– забруднення всіх компонентів природного середовища (атмосфери, водних об'єктів, ґрунтів та ін.);

– виснаження невідновлюваних природних ресурсів (нафта і ін.) і деяких поновлюваних природних ресурсів (прісна вода, ліси та ін.);

– зниження і втрата біологічного різноманіття. Необхідність збереження місць проживання флори і фауни і цілих екосистем: зникнення одного виду тварин або рослин, порушення ландшафту може спричинити за собою незворотні наслідки для екосистеми в цілому;

– зміна клімату, яке може привести до необоротних наслідків: наприклад, танення льодовиків може призвести до підвищення рівня світового океану і затоплення великих територій, а також до дефіциту прісної води в тих регіонах, де населення користується водою з річок з льодовиковим харчуванням.

Для вирішення вищезазначених проблем соціально та екологічно відповідальні підприємства використовують у своїй практиці такі інструменти, які дозволять знизити їх негативний вплив. Зокрема, це будуть наступні дії :

– оцінка впливу на навколишнє середовище (включаючи стратегічну екологічну оцінку) при розробці стратегій та планів економічного розвитку;

– екологічний аудит, що дозволяє на ранньому етапі виявляти природоохоронні порушення;

– екологічне страхування, яке передбачає відшкодування шкоди навколишньому середовищу;

– сертифікація на відповідність положенням екологічних стандартів. Це міжнародні стандарти серії ISO 14000, що відносяться до екологічного менеджменту; міжнародний стандарт ISO 19011, що відноситься до аудиту систем менеджменту якості і / або систем екологічного менеджменту;

– використання концепції технологічного нормування на основі найкращих доступних технологій;

– соціальну звітність, що містить екологічний компонент [1, с.179-187].

Треба зазначити, що за останні роки, значна кількість вітчизняних підприємств почала складати не фінансові звіти щодо корпоративної соціальної відповідальності, в яких аналізується і екологічна складова діяльності підприємства. Це говорить про зростання уваги до вищезазначених проблем, що дозволить змінити ситуацію на краще.

Далі розглянемо другу групу етичних управлінських рішень, що стосуються внутрішнього середовища підприємства. Вони включають багато складових, в рамках нашого дослідження, ми розглянемо лише один напрямок, це застосування практики «зеленого офісу».

Концепція «зеленого офісу» не є революційно новою. У світовій практиці вона впроваджується вже більше ніж 30 років. Визначення поняття, структурних компонентів названої практики, моніторингу найкращих практик присвячені праці науковців та рекомендації міжнародних інституцій [4].

«Зелений офіс» - це концепція менеджменту підприємства, що дозволяє зменшити його негативний вплив на навколишнє середовище шляхом максимального збереження ресурсів та енергії і зменшення кількості відходів.

Основними принципами застосування «зеленого офісу» є:

- зменшення споживання ресурсів та продукування відходів;
- зменшення спожитої кількості води, енергії та рівня забруднення;
- закупівля товарів та послуг, які мінімізують вплив на довкілля;
- збільшення кількості вторинної переробки відходів;
- популяризація раціонального екологічного використання транспорту в особистих і ділових цілях [5, с. 325- 328].

Добровільні зобов'язання підприємств в рамках менеджерської практики «зелений офіс» не вимагають великих затрат часу чи коштів, а досить часто допомагають їх зекономити. Тому що зрозумілі та прості рекомендації щодо впровадження практики «зелений офіс» пропагують економити електроенергію, тепло, воду, папір, тощо, що приносить результати за рахунок лише зміни звичайного безгосподарного відношення до спільних ресурсів працівниками офісу[2, с.32].

На жаль, до теперішнього часу керівники підприємств нерідко відкладають прийняття етичних управлінських рішень щодо соціально-екологічного спрямування на другий план. У той же час такі інструменти, як екологічне страхування, сертифікація, впровадження на підприємствах положень стандартів ISO, впровадження концепції технологічного нормування на основі найкращих доступних технологій, а також соціальні звіти, що містять екологічний компонент, в першу чергу спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення надійності функціонування виробничих процесів і, в кінцевому підсумку, зменшення ризиків виникнення негативних впливів і надзвичайних ситуацій.

## **Висновки.**

Отже, дослідивши проблему прийняття етичних управлінських рішень в сучасних умовах господарювання, можна констатувати, що вирішити проблему етичності у прийнятті управлінських рішень можливо за умови виконання екологічних, соціальних, ділових зобов'язань підприємства перед своїми працівниками, а також перед суспільством. Дотримання цих етичних принципів може мати окрім позитивних соціальних наслідків також і комерційні вигоди, а саме: зменшення підприємницьких ризиків, підвищення ділової ефективності, зростання нематеріальних активів підприємства, підвищення морального рівня співробітників, формування кваліфікованої команди, розширення ринкового визнання, виявлення нових комерційних можливостей. Тобто, дотримання підприємством принципів корпоративної соціальної відповідальності, врахування важливості її екологічної

компоненти у зовнішньому та внутрішньому середовищі, є нагальною потребою розвитку сучасного суспільства.

### **Список використаних джерел**

1. Гасій В.В. Екологічна відповідальність бізнесу як елемент державно-приватного партнерства / В.В. Гасій, І.М. Потравний //Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011, № 3, Т. 1, с.179-187.
- 2 Концепція зеленого офісу. Рекомендації для організацій / Під заг. ред. О.Маслюковської. – К.: Унів. вид-во «Пульсари», 2007. – 64 с.
3. Лазоренко Л. В. Корпоративна соціальна відповідальність як інноваційна стратегія бізнесу / Л. В. Лазоренко. // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Вип.1 (14) – 2013. – С. 89–96.
4. Офіційний сайт Центру розвитку КСВ в Україні. [Електронний ресурс] –Режим доступу : <http://www.csr-ukraine.org>.
5. Петрашко Л.П. Корпоративна відповідальність: крос-культурні моделі та бізнес-практики: монографія. / Л.П. Петрашко – К.: КНЕУ, 2013. – 372 с.
- 6.Прийняття управлінських рішень:[навч.посіб.] за ред.Ю. Є. Петруні. -2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
7. Полякова О. М. Особливості формування і розвитку соціальної відповідальності підприємств в Україні / О. М. Полякова, П. Ю. Кас. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – С. 284–289.
- 8.Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения [текст] : учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА - М, 2011. – 281 с.