

євроінтеграційних процесів створити в Україні індикатори, які б дозволили взяти участь у даному збірнику.

[1] Сайт ПРООН // Онлайн платформа для звітування за індикаторами Цілей сталого розвитку в Україні. Posted 20 Desember 2021 // URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine>

УДК 330.113.2

МОРАЛЬНІ ДИЛЕМИ В БІЗНЕСІ

MORAL DILEMMAS IN BUSINESS

докт. екон. наук В.В. Компанієць¹, канд. екон. наук О.М. Полякова²
¹Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія» (м. Харків)
²Український державний університет залізничного транспорту (м. Харків)

D.Sc. (Econ.) V.V. Kompaniets¹, PhD (Econ.) O.M. Polyakova²
¹The Kharkiv University of Humanities' "People's Ukrainian Academy" (Kharkiv)
²Ukrainian State University of Railway Transport (Kharkiv)

Ставлення до моралі в економічних відносинах може проявлятися досить багатогранно. І основою цього є два аспекти: перший - пов'язаний з людською природою; другий – «накладається» соціокультурним полем та особливостями певної соціально-економічної системи, її духом та нормами, інститутами тощо.

Первинним суб'єктом економічних відносин є людина, яка в цих відносинах виступає в різних ролях: підприємець, керівник, працівник, споживач.

З людського аспекту мораль, як певний імператив, «включається в дію» ще у внутрішньому середовищі людини на початку осмислення людиною, в її конкретній рольовій позиції, певної ситуації, яка передбачує моральний вибір. До цього осмислення може додатись емоційний фон, внутрішня емоційна реакція. І вже потім вступає в свої права воля і людина здійснює вибір, приймаючи певне внутрішнє рішення і здійснюючи відповідну дію.

Дія відбувається в формі обговорення (дискусії), кінцевого судження, наказу, поведінки.

Так чи інакше у внутрішньому або зовнішньому середовищі свого буття підприємець, керівник, працівник, споживач стикається з вирішенням певних моральних дилем.

У загальному сенсі, під *дилемою* розуміється полемічний аргумент з двома протилежними положеннями, які є взаємовиключними, але при цьому не допускається можливість третього. Це ситуація, при якій вибір однієї з двох протилежностей є *однаково скрутним, коли, відповідно до відомого виразу «з двох зол вибирають менше».*

Отже, *будь-яка дилема передбачує ситуацію вибору.* Стосовно етики бізнесу, це ситуація вибору, яка характеризує суперечливість *взаємодії сучасної економіки і традиційної моралі.*

Природа дилем, що виникають в будь-яких людських стосунках пов'язана, по-перше з різноманіттям бажань, інтересів людини, та неможливістю їх здійснення в повній мірі по причині обмеженості можливостей та ресурсів щодо їх задоволення (часу, матеріальних ресурсів, досвіду, фізичних сил, знань тощо).

По-друге, *із зіткненням бажань та інтересів різних людей, які неможливо реалізувати в повній мірі одночасно для усіх.*

По-третє, *із зіткненням бажань, інтересів людини з певними моральними нормами (внутрішніми чи зовнішніми, формальними чи неформальними), що звертаються до базових категорій «добра» та «зла».*

В етиці бізнесу моральні дилеми ускладнюються матеріальною природою економіки та прагненням суб'єкту економічних відносин задовольнити свої безмежні матеріальні бажання, а також тією безліччю інтересів (держави, підприємця, споживача тощо), які зачіпаються при спробі їх вирішення.

Іншими ускладнюючими факторами є соціальна відповідальність, яку бізнес (в ідеалі) несе перед суспільством, а також нематеріальні бажання суб'єктів економічних відносин (керівників, підприємців, працівників) отримати повагу оточуючих, визнання, позитивний імідж тощо.

Коли мова йде про моральні дилеми в економічних відносинах, у бізнесі, крім суто людських та соціокультурних координат вибору, додаються ті, що пов'язані з особливостями певної соціально-економічної системи.

Оскільки сучасний світ переважно знаходиться в капіталістичній (ринковій) системі, всі економічні відносини диктуються її цілепокладанням та закономірностями функціонування, отже і моральні дилеми мають відповідну спрямованість. При чому базовою дилемою цієї системи є *«мораль або (та) прибуток».*

З точки зору етики бізнесу, дилема ставить людину в широкому сенсі перед вибором між добром, благом однієї людини і добром, благом іншої. У вузькому сенсі вибір фокусується на власних інтересах або інтересах іншої людини, людей, а іноді на проміжному етапі фігурує «справа», як сукупність блага для багатьох людей.

З позиції економічної оцінки, в її ринковому трактуванні, оцінювання відбувається за критерієм прибутковості, доходу.

У ринку виграє найсильніший, тут, виходячи з природи системи, часто реалізується принцип *соціального дарвінізму*. Тоді меншість реалізує весь спектр своїх бажань і потреб, але більшість змушена жити в обмеженнях. Хоча дія принципу соціального дарвінізму може бути обмежена необхідністю нести тягар соціальної відповідальності.

У всіх цих випадках *на чашах терезів виявляються інтереси, «добро» і «добро», але різних людей, або різні бажання та потреби людини та суспільства. Цей вибір і є основною проблемою етики - неможливість задоволення таких очікувань, бажань одночасно. Чимось потрібно жертвувати.*

У контексті етики бізнесу в умовах сучасного ринку моральна дилема виникає в тому випадку, коли *з'являються суперечливі очікування зацікавлених сторін компанії або очікування різних учасників економічних відносин (працівників, партнерів по бізнесу) і неможливість задовольнити ці інтереси одночасно.*

До *найважливіших моральних дилем, що стоять перед суб'єктами економічної діяльності, можна віднести: співвідношення суспільних і особистих інтересів; співвідношення цілей і засобів їх досягнення; вибір між довгостроковим результатом і короткостроковою вигодою; співвідношення духовних цінностей і матеріальних при прийнятті рішень.*

Можливі різні типології моральних дилем в залежності від обраного критерію.

Як ми вже зазначали, базовою моральною дилемою для капіталістичної системи (ринку) є дилема *«мораль або (та) прибуток»*. Вона є досить багатогранною і може проявлятися у вигляді більш конкретних взаємопов'язаних дилем: *протириччя між інстинктивною жагою наживи і розумними цілями бізнесу, між рентабельністю компанії та її соціальною відповідальністю, між короткостроковим та довгостроковим ефектом; протириччя між конкуренцією та співпрацею.*

В межах базової моральної дилеми та дотримання соціальної відповідальності можливо *виділити окремі дилеми взаємовідносин бізнесу з різними зацікавленими сторонами або з навколишнім середовищем.*

Сучасний світ стрімко змінюється як технологічно, так і в культурному просторі. Застосування нових технологій часто стикається з проблемою їх моральної оцінки та легітимізації, адже людству ще не відомі наслідки їх застосування. Це стосується технологій штучного інтелекту, біотехнологій, наприклад, генної інженерії, технологій хай-хьюма тощо. І законодавча діяльність не встигає встановити відповідні заборони або дозволи. Буває і така ситуація, коли норми закону або етичні правила

певного корпоративного суспільства, компанії, дозволяють те, що заборонено традиційними нормами моралі.

В зв'язку з цим в сучасному суспільстві, бізнесі доволі часто перед людиною, яка приймає рішення, *може виникнути дилема «мораль або (та) закон (легітимні корпоративні норми)»*.

Іншими, розповсюдженими у сучасному бізнесі є ті, які *пов'язані із людськими стосунками в процесі діяльності*. Наприклад, дилема службового інформування та дилема «вигідних зв'язків».

В окрему групу можливо виділити *моральні дилеми, що виникають в процесі корпоративних взаємовідносин*.

Окреме питання – це рішення дилем. Ширше, це можливо розглянути як питання інструментарію прийняття та етичного обґрунтування управлінських рішень в економічних відносинах, бізнес середовищі.

Механізм прийняття рішення, певного вибору, як ми зазначали на початку, пов'язаний із особливостями людської природи, соціокультурними правилами і традиціями, а також особливостями соціально-економічної системи як макрорівня, так і певної компанії.

Людська природа прийняття рішень, а також наступної поведінки людини вивчається психологією, в останній час вона також стала предметом аналізу поведінкової економіки та поведінкової бізнес-етики.

Важливим є розуміння внутрішнього ланцюгу рішення - розум (осмислення), емоції, воля (вибір), за яким слідує певна дія.

Крім того, і на рішення, а в більшому ступеню на дію, впливають як раціональні компоненти свідомості, так і ірраціональні, серед яких виділяють стереотипи, когнітивні спотворення тощо.

Також необхідно знати, що ззовні на рішення керівника чи підприємця впливають етичні норми та правила трьох рівнів:

- гіпернорми (прийняті в міжнародних відносинах правила бізнес-етики);
- макронорми (норми соціокультурного середовища країни розташування бізнесу);
- мікро-норми (встановлені етичним кодексом певної компанії правила).

Щодо особливостей соціально-економічної системи, тут головними детермінантами рішення є цілі системи, певні інституційні норми (юридичні, технічні), процедурні правила.

З точки зору зовнішніх детермінант, які впливають на вибір, може бути так, що *норми різних рівнів будуть вступати в конфлікт*, що ускладнює рішення.

При виникненні конфлікту між етичними нормами різних рівнів його рекомендується вирішувати *за принципом пріоритетності*.

В вирішенні дилем та прийнятті управлінських рішень відповідно до етичних норм необхідно виділити ще одне важливе питання - *це етичне обґрунтування рішень*. Таке обґрунтування може бути важливим як для самого управлінця чи підприємця, так і для зацікавлених сторін.

Обґрунтоване рішення, як відомо з психології та з практики людських відносин, завжди краще сприймається, ніж необґрунтоване, і це сприяє підвищенню довіри та іміджу керівника та компанії.

Є два найбільш поширених *принципи побудови етичної аргументації - принцип утилітаризму і принцип морального імперативу.*

Згідно з принципом утилітаризму *дія вважається морально виправданою, якщо вона приносить або має тенденцію принести максимальну користь максимальному числу осіб*. Сумарна користь зіставляється з обсягом завданої шкоди, і якщо шкода переважає, рішення є неетичним. Якщо ж всі альтернативні дії завдають ту чи іншу ступінь збитку, то вибирається "найменше зло".

Щодо утилітаризму. Виявити коло «зачеплених» рішенням осіб і організацій, прорахувати всі наслідки, а головне, визначити, чийми інтересами поступитися, – трудомістке, а іноді нездійсненне завдання.

Так, зниження цін вигідне споживачам, але може загрожувати скороченням доходів та прибутку компанії, відповідно - зниженням доходів працівників і акціонерів. Успішний страйк важливий для робітників даного підприємства, але несе збитки роботодавцям і клієнтам, не відповідає інтересам споживачів. Визначити, яке з «зол є найменшим», одним методом підрахунків неможливо.

Відповідно до принципу морального імперативу моральні рішення не повинні залежати від конкретного результату (будь-який хабар є зло, обман одного клієнта так само аморальний, як і багатьох).

Нагадаємо, що є три формулювання категоричного імперативу І.Канту, який є основою світської етики: 1. *Дій завжди згідно з таким принципом, щоб він міг стати загальним в аналогічних ситуаціях.* 2. *Стався до іншої людини так, як би ти хотів, щоб вона ставилася до тебе.* 3. *Стався до людини завжди, як до мети, і ніколи, як до засобу.*

Універсальним внутрішнім моральним імперативом є *совість людини*. Її голос відповідає і десяти заповідям, і імперативу І. Канта. І якщо в суспільстві та в родині виховують совісну людину, рішення дилем стає більш простим і зрозумілим.

Нажаль, в сучасному суспільстві не бачать необхідності її розвитку, а без її належного рівня виконати навіть моральний імператив І. Канта майже неможливо.

Але якщо особистість розуміє важливість моральності і виховує власну совість, вона зберігає себе від внутрішніх конфліктів, стресів, і є дуже стійкою до будь-яких змін зовнішнього середовища. Це, як ніколи,

повинні усвідомлювати керівники і підприємці, які входять у нову реальність, що характеризується невизначеністю та стрімкими змінами, зростанням аморальності та напруженості в суспільстві.

УДК 658.3

**ЩОДО ДЕЯКИХ АКЦЕНТІВ РОБОТИ КЕРІВНИКА В УМОВАХ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

**ON SOME ACCENTS OF THE WORK OF THE MANAGER UNDER
UNCERTAINTY**

*докт. екон. наук **В.В. Компанієць**, канд. екон. наук **Л.О. Рубан**
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія» (м. Харків)*

***D.Sc. (Econ.) V.V. Kompaniets, PhD (Econ.) L.O. Ruban**
The Kharkiv University of Humanities' "People's Ukrainian Academy" (Kharkiv)*

Робота бізнес-організації в ринковій соціально-економічній системі завжди відбувалась в недостатньо стабільному середовищі і тому в тій чи іншій мірі стикалась з проблемою невизначеності.

Кризи ж останніх років, у т.ч. так звана пандемія, а зараз і воєнні дії на Україні, вимушують лідерів бізнесу та керівників компаній замислитись над проблемою забезпечення діяльності компаній в умовах постійної та зростаючої невизначеності. Така ситуація є складною не тільки з суто економічних, але й з соціально-психологічних позицій.

Засновники бізнесу та менеджери стикаються з проблемою руйнування логістичних ланцюгів, різким зниженням доходів споживачів, зростанням соціальної диференціації, психологічної напруги в суспільстві та серед працівників.

Які ж дії, методи роботи керівника можуть покращити управління компанією в таких умовах? Наведемо деякі з них.

Це формування гнучкого плану роботи, коли є альтернативні варіанти розвитку бізнесу, а також формування плану управління ризиками.

Це розробка сценарних моделей поведінки, у тому числі в найскрутнішій ситуації. Останнє блокує страх, який виникає у менеджерів при настанні цієї ситуації.

Це формування в компанії культури довіри та прозорих комунікацій