

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-21>
УДК 351

Штиршов Олександр Миколайович,
кандидат державного управління, доцент,
завідувач кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку
навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування
Чорноморського національного університету імені Петра Могили,
вулиця 1-а Воєнна, 2а, м. Миколаїв, 54003, Україна
e-mail: bratislava@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>

ЕТИЧНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД

Анотація. Стаття присвячена питанню ролі етичного управління яке пропонується запровадити у форматі моделі. Оскільки етичне управління уявляється автором як динамічний і безперервний процес, який потребує адаптації до мінливого внутрішнього та зовнішнього контексту організації, такого як галузь, ринок, зацікавлені сторони, культура та цінності. Етичне управління приносить користь організаціям, покращуючи репутацію, довіру, лояльність, продуктивність і прибутковість, а також уникаючи юридичних, регулятивних і репутаційних ризиків. Наголошено що етичне управління може буде реалізовано у вигляді моделі. В свою чергу етична модель управління вимагає усвідомлення, відданості та дій з боку всіх рівнів організації, особливо вищого керівництва. Автором зазначено щоб етична модель управління дійсно стала дієвою вона по-перше має керуватись певним набором критеріїв (складових) яких потрібно дотримуватись щоб управління в середині організації та її розвиток відбувався в руслі етичних засад та принципів. Серед них виокремлені наступні: чесність, цілісність, справедливість, доброта, законність, досконалість, лідерство та відповідальність. Показано що концептуально етичне управління може бути реалізовано через низку підходів. Зокрема це традиційний підхід передбачає реалізацію через сприйняття суспільством управління як етичної категорії, за умов виконання поставлених завдань колективом не виходячи за рамки етичних норм та стандартів. Принциповий підхід базується на використанні етичних критеріїв для керування поведінкою, діями та політикою в організації. Підхід до опитування у сфері етичного регулювання реалізується на коротких практичних питаннях, які регулюють поведінку та процес прийняття етичних рішень в організації.

Зроблено висновок про те що кожна особистість привносить свій власний етичний профіль на робоче місце та несе кінцеву відповідальність за свої дії чи рішення з етичної точки зору. Однак організації можуть впливати і впливають на якість етичних рішень, які приймаються їхніми керівниками, менеджерами та працівниками, а також на етичні принципи, яких вони дотримуються та на які посилаються, приймаючи ці рішення тим самим реалізуючи етичне управління на практиці.

Ключові слова: етика, етичне управління, етичні рішення, модель, моделювання, управління етикою, етичні норми.

Як цитувати: Штиршов О. М. Етична модель управління: концептуальний підхід. *Державне будівництво*. 2024. № 1 (35). С. 281–289 DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-21>

In cites: Shtyrov, O.M. (2024). Ethical model of management: a conceptual approach. *State Formation*, no. 1 (35), 281–289. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-21> [in Ukrainian].

© Штиршов О. М., 2024



[This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Постановка проблеми. Потреба моделювання управлінської ситуації зумовлена складністю більшості управлінських проблем, а також труднощами або неможливістю проведення експериментів у реальному житті. Моделювання дозволяє спростити реальну ситуацію, усуваючи неважливі деталі, і таким чином підвищує здатність керівників до адекватного сприйняття проблем і управлінських ситуацій. До переваг моделювання можемо віднести спрощення реальної ситуації: Модель дозволяє відобразити суттєві характеристики об'єкта дослідження, такі як елементи, взаємозв'язки, структурні та функціональні властивості, які є важливими з точки зору мети дослідження. Також модель є умовним образом об'єкта дослідження, котрий замінює реальний об'єкт. Вона знаходиться з ним у такій відповідності, що дозволяє отримати нове знання безпосередньо про сам об'єкт. Кажучи про моделювання варто зазначити що воно пов'язане з абстрагуванням від певних властивостей і ознак прототипу, що дозволяє зосередитися на ключових аспектах проблеми.

Модель (від лат. *modulus* – міра) – «це певний умовний образ об'єкта дослідження, котрий замінює останній і перебуває з ним у такій відповідності, яка дозволяє отримати нове знання. Модель будується для того, щоб відобразити характеристики об'єкта (елементи, взаємозв'язки, структурні та функціональні властивості), суттєві з точки зору мети дослідження. Отже, моделювання пов'язане зі спрощенням прототипу, абстрагуванням від певних його властивостей, ознак, сторін» [2].

Отже здійснюючи аналіз проблемних ситуацій чи приймаючи рішення, займаючись прогнозуванням, навчанням чи підготовкою скрізь у вищезазначених ситуаціях доречно використовувати моделювання. Воно дозволяє керівникам аналізувати складні управлінські проблеми, які важко досліджувати експериментально у реальному житті. Використання моделей допомагає керівникам приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу ключових факторів, що впливають на ситуацію. Моделі дозволяють робити прогнози щодо можливих результатів різних управлінських рішень і сценаріїв розвитку подій. Моделі є ефективним інструментом для навчання і підготовки керівників, оскільки вони можуть використовуватися для симуляції різних ситуацій і вивчення можливих реакцій та відповідно рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями етики та етичного регулювання присвятили свої праці як вітчизняні дослідники: М. Рудакевич, Т. Василевська, Л. Іванченкова, К. Козак О. Долинська, щодо питання моделювання в управлінні та особливості побудови управлінських моделей Л. Довгань, Л. Ведута, М. Шкробот так і зарубіжні фахівці: Р. Филипс, Х. Виттон, С. Хазельхорст та інші.

Невирішені частини проблеми. Мета та значущість дослідження полягає в тому, що воно сприяє розвитку науково обґрунтованих підходів до етичного управління, що є критично важливим для ефективного функціонування організацій в умовах сучасних змін. Це дослідження може стати основою для подальших наукових розробок і практичних впроваджень, що сприятимуть підвищенню ефективності та етизації управлінських процесів.

Виклад основного матеріалу. Концептуально модель «управління етикою» була описана науковцями як управлінська функція для регулювання поведінки публічних службовців згори до низу за допомогою етичних кодексів у різних варіантах (писаного або неписаного) та як управлінський інструмент для забезпечення доброчесності та належної поведінки службовців у випадках, коли кодифіковані правила та положення відсутні, але дуже часто співробітникам необхідно дотримуватися розумних етичних норм або добре обґрунтованих стандартів доброго чи поганого добра та зла, які вказують, що працівники повинні робити, тим самим формуючи етичну модель управління в установі чи організації.

Ідейний зміст таких кодексів є дуже різноманітним як за формою так і за змістом. Як слушно зазначено у науковій розробці за редакцією С. Серьогіна, О. Антонової, І. Хожило, «Культура й етика в публічному адмініструванні» «метою таких кодексів є встановлення для всіх публічних службовців уніфікованих правил службової поведінки. Ці правила роблять поведінку службовців менш корумпованою, мають профілактичний ефект, підвищуючи відповідальність, прозорість, підконтрольність та підзвітність, сприяють формуванню професійної поведінки публічного службовця відповідно до цінностей та принципів суспільства в даний період розвитку держави» [5].

На нашу думку етичне управління — це динамічний і безперервний процес, який потребує адаптації до мінливого внутрішнього та зовнішнього контексту організації, такого як галузь, ринок, зацікавлені сторони, культура та цінності. Етичне управління приносить користь організаціям, покращуючи репутацію, довіру, лояльність, продуктивність і прибутковість, а також уникаючи юридичних, регулятивних і репутаційних ризиків. Етична модель управління — це регулювання та забезпечення виконання етичних стандартів і поведінки в організаціях. Слушна думка про те що «завданням етичного управління є домогтися зустрічної ініціативи від різних соціальних верств міського співтовариства, і тоді, навколо невеликого за витратами завдання, наростатиме загальна ділова активність» [6].

Управлінська етика або етика взаємодії є важливою складовою етичного управління вона включає в себе принципову етику, яка містить в собі, те що вважається справедливим і етичним у межах робочого місця (наприклад, межі відділу та використання майна організації), політичну етику, яка охоплює реагування на різні ситуації, що виникають протягом робочого часу повсякденні дії на робочому місці, такі як конфлікт інтересів і реагування на подарунки від продавців та інших ділових партнерів, а також стратегічна етика, яка включає рішення, прийняті щодо планів, які організація має намір виконувати для досягнення своїх цілей і завдань.

Відповідно етичне управління може буде реалізовано у вигляді моделі. В свою чергу етична модель управління вимагає усвідомлення, відданості та дій з боку всіх рівнів організації, особливо вищого керівництва. Фактично, створення та підтримка етичної організації вимагає уваги до організаційної

культури, етичного лідерства, кодексів, навчання та етичного аудиту, тому сучасні організації створили посаду радника з питань етики, щоб взяти на себе відповідальність за розробку та впровадження етичної політики та програм, навчання працівників важливості етики, розслідування скарг про порушення етики, вплив на прийняття рішень ключовими керівниками та відображення морального характеру та чесності організації та її керівників.

Говорячи про умови за яких можлива реалізація саме етичного управління Whitton, Н. зазначає, що «важливо, щоб керівництво створювало організаційну культуру відкритості та прозорості, у якій неетична поведінка стає помітною та в якій співробітники закликають один одного до відповідальності» [8].

Цього на нашу думку можна досягти, серед іншого, за допомогою комплексної програми, яка регулює та ефективно впроваджує етичний клімат і виступає основою інституційної чи організаційної культури, яка базується на етичній поведінці.

Дослідники одностайні у думці, що природу етичного управління як і етичні стандарти можна зрозуміти, посилаючись на специфіку людської поведінки, яка перетинає три категорії або сфери. На одній стороні знаходиться область «кодіфікованого права», яка включає правові стандарти поведінки, офіційно викладені в статутах, постановах і судових рішеннях. У бізнес-середовищі ці стандарти включають такі вимоги, як отримання ліцензій на певну підприємницьку діяльність, сплата податків, утримання від антиконкурентної діяльності, передбаченої антимонопольним законодавством, і повне та правдиве розкриття всіх суттєвих фактів про бізнес і фінансовий стан компанії. На протилежній стороні знаходиться інша сфера, яку називають «вільним вибором», яка включає поведінку, яка не охоплюється жодним правовим стандартом щодо того, що особи та організації мають повну свободу, принаймні з точки зору закону, і відповідальні тільки перед собою. Посередині, між законом і вільним вибором, знаходиться сфера етичного регулювання. У цій сфері не застосовуються спеціальні закони, однак саме у цій сфері особи та організації не можуть діяти лише у власних інтересах, ігноруючи інтереси інших, натомість є сподівання, що вони будуть брати участь у регулюванні поведінки та ухвалювати рішення на основі спільних принципів і цінностей щодо моральної поведінки, якими керується особа чи організація та враховувати інтереси більшої частини працівників організації.

Для того щоб етична модель управління дійсно стала дієвою вона по-перше має керуватись певним набором критеріїв (складових) (рис. 1) яких потрібно дотримуватись щоб управління в середині організації та її розвиток відбувався в руслі етичних засад та принципів.

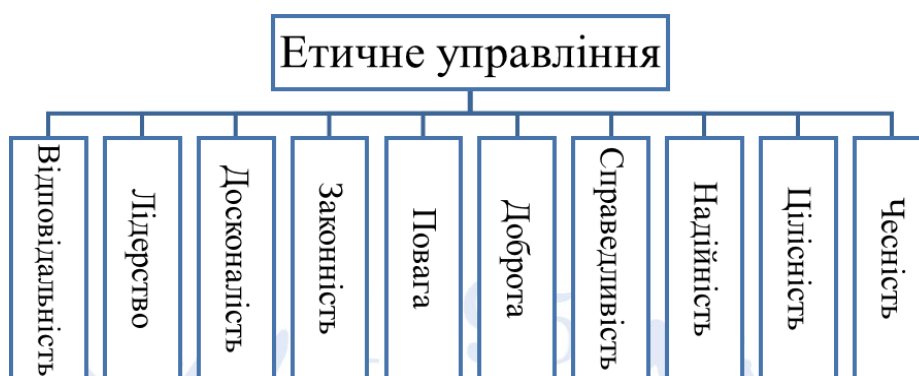


Рисунок 1 – Складові етичної моделі управління.

Figure 1 – Components of the ethical management model.

Розглянемо детальніше складові етичної моделі управління. Головним елементом в ній виступає **чесність**. Оскільки у всіх своїх справах керівники мають бути чесними та справедливими, відповідно вони не мають права навмисно вводити в оману працівників організації напівправдивою або необ'єктивною інформацією чи будь-якими іншими засобами. Наступним елементом є **цілісність**. Керівники під час виконання власних повноважень мають демонструвати особисту чесність і сміливість. За своїми переконаннями вони мають бути принциповими та демонструвати надійність, тому що у своїх вчинках та діях борються за моральність. З рештою, вони не зраджуть моралі і не будуть двійниками, а позиціонуватимуть себе як особистість. Далі у етичній моделі управління бачимо таку складову як надійність, вона актуалізується в процесі того як керівники докладають усіх зусиль, щоб виконати букву й дух своїх обіцянок і зобов'язань перед організацією або колективом.

Органічно пов'язані між собою елементи етичного управління де важливими також є **справедливість** та **доброта**, тобто керівники мають однаково ставитися до людей з певною мірою толерантності та приймати їх різноманітність тим самим демонструючи відданість справедливості під час виконання своїх професійних обов'язків. Важливою етичною ознакою в управлінні є **доброта**. Керівники за своєю професійною парадигмою мають бути тактовними, співчутливими, щедрими та доброзичливими. Вони повинні допомагати нужденним і прагнути досягти своїх цілей з найменшими втратами та збитками. **Повага** як складова спонукає ставитися керівників до всіх людей, незалежно від статі, раси, віросповідання чи національної приналежності, з однаковою повагою та гідністю. **Законність** вимагає від керівників дотримуватись норм чинного законодавства правил і положень у діяльності своєї організації. **Досконалість** під нею розуміємо те що виконуючи свої обов'язки, працівники прагнуть досконалості. Вони мають бути добре освічені та навчені. Також активно прагнути підвищувати свою компетентність у всіх

сферах професійної діяльності. Серед визначальних складових як утворюють фундамент етичного управління є **Лідерство** та **Відповідальність**. Поділяємо думку Б. Гаєвського який звертається до категорії «відповідальність». «Взаємно доповнюючи одне одного, етика й право мають забезпечувати соціальну відповідальність державного службовця, державного органу за наслідки рішень і дій. Разом з тим учений вважає, що джерела безвідповідальності криються в самій системі державного управління та її нормативно-правовій базі. Ідеалом відповідальності, вважає він, є те, коли управлінець не лише не хоче працювати безвідповідально, а й об'єктивно (в організаційно-правовому плані) не може працювати інакше» [4].

Тобто працівники прагнуть бути позитивним зразком для наслідування як лідери. Вони допомагають створити атмосферу, в якій їх високо поважають за принциповість і в той же час вони розглядають і приймають відповідальність за свій вибір та дії або бездіяльність.

Концептуально етичне управління може бути реалізовано через низку підходів (рис. 2). Традиційний підхід передбачає реалізацію через сприйняття суспільством управління як етичної категорії, за умов виконання поставлених завдань колективом не виходячи за рамки етичних норм та стандартів.



Рисунок 2 – Концептуальні підходи до етичного управління.

Figure 2 – Conceptual approaches to ethical management.

«Традиційний підхід до просування етики в публічних організаціях засновано на виконуваних правилах і дисципліні. Однак в останні десятиліття, з огляду на щораз складніший та стрімкіший характер змін у світі, з'явилась необхідність у більш гнучких процесах перебудови системи надання публічних послуг. У цьому контексті персоналу було делеговано компетенцію приймати рішення, а також надано ширші повноваження» [3].

Принциповий підхід базується на використанні етичних критеріїв для керування поведінкою, діями та політикою в організації. Такий підхід до визначення критеріїв дає змогу оцінити загальногуманістичне значення професійної етичної діяльності в публічних організаціях а також її відповідність специфічним етичним вимогам до професійної діяльності. Оцінці може підлягати характеристики моральної свідомості та самосвідомості управлінців, моральні чесноти професійної діяльності та її наслідки, етичні норми організації праці в колективі, характер службових відносин, стиль управління тощо.

Підхід до опитування у сфері етичного регулювання реалізується на коротких практичних питаннях, які регулюють поведінку та процес прийняття етичних рішень в організації.

Етичне управління відіграє важливу роль в існуванні організації. Враховуючи багатовимірність етичного управління, погоджуємось з думкою про те що «в сучасному світі складається нова інтерактивна культура комунікаційної взаємодії. Уже сьогодні комунікації є основним інформаційним ресурсом у роботі менеджерів. Виграє той, хто раніше одержить доступ до інформації, переробить її, швидше відреагує. У повсякденному побуті менеджерів з'являються інтегровані інформаційні пакети програмного забезпечення. Росте число організацій, що застосовують методи комунікаційного менеджменту, адаптовані до ІТ-технологіям: комунікаційні мережі, процеси й системи» [1].

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку. Кожна особистість привносить свій власний етичний профіль на робоче місце та несе кінцеву відповідальність за свої дії чи рішення з етичної точки зору. Однак організації можуть впливати і впливають на якість етичних рішень, які приймаються їхніми керівниками, менеджерами та працівниками, а також на етичні принципи, яких вони дотримуються та на які посилаються, приймаючи ці рішення. Менеджери несуть відповідальність за створення та підтримку організаційних умов, які максимізують ймовірність того, що члени організації поводитимуться етично. Простіше кажучи, керівники повинні підтримувати етичне управління яке реалізується через «етичну організацію», яка базується на трьох основних засадах:

- Етичні особи: менеджери, які діють сумлінно та чесно, викликають довіру, правильно ставляться до людей, грають чесно та мають високий рівень особистого морального розвитку.
- Етичне лідерство: лідери, які є взірцем етичної поведінки та підтримують етичні цінності в організації, повідомляють про етику та цінності, публічно відзначають і винагороджують етичну поведінку та публічно практикують швидке покарання за неетичну поведінку.
- Організаційні структури та системи: Етична поведінка та прийняття рішень заохочуються, очікуються та підтримуються етичною організаційною культурою, кодексами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванченкова Л. В., Козак, К. Б., Долинська О. О. Значення ділової етики в забезпеченні ефективності фінансово-економічної діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2022. № 13. С. 85–91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.10>
2. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Шкробот М. В. Сучасні концепції управління організаціями : навч. посібник для здобув. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 278 с.
3. Добросовісність та етика в публічній сфері. ООН. Відень 2021. URL: https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J_Integrity_and_Ethics_Module_13_final_UKR.pdf
4. Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління : монографія. Тернопіль : Вид-во АСТОН, 2007. 400 с.
5. Серьогін С. М., Антонова О. В. Хожило І. І. Культура й етика в публічному адмініструванні : наук. розробка. Київ : НАДУ, 2010. 40 с.
6. Штиршов О. М. Етичне управління – складова етичної інфраструктури державної служби. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили]*. 2008. Т. 79. Вип. 66. С. 142–146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdupol_2008_79_66_29
7. Philips R. Ethics and Manager's Obligations Under Stakeholder Theory. *Ivey Business Journal March/April*. 2004. С. 1–5.
8. Whitton H. Implementing effective ethics standards in government and the civil service. *Transparency International*. 2001. 2.
9. Whitton H., Hazlehurst C. (Eds.). *The Public Sector Ethics Resource Series*. Flaxton: Flaxton Mill House, 1999.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 23.04.2024 р.

Shtyrov O. M.,

PhD in Public Administration, Associate Professor,

Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration

Petro Mohyla Black Sea National University,

2a, st. 1-a Voyenna, Mykolaiv, 54003, Ukraine

e-mail: bratislava@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>

ETHICAL MODEL OF MANAGEMENT: A CONCEPTUAL APPROACH

Annotation. The article is devoted to the question of the role of ethical management, which is proposed to be implemented in the format of a model. Because ethical management is conceived by the author as a dynamic and continuous process that needs to adapt to the changing internal and external context of the organization, such as industry, market, stakeholders, culture and values. Ethical governance benefits organizations by improving reputation, trust, loyalty, productivity and profitability, and by avoiding legal, regulatory and reputational risks. It is emphasized that ethical management can be implemented in the form of a model. In turn, an ethical management model requires awareness, commitment and action from all levels of the organization, especially top management. The author states that in order for the ethical model of management to become effective, it must first be guided by a certain set of criteria (components) that must be followed so that management within the organization and its development takes place in line with ethical principles and principles. The following are highlighted among them: honesty, integrity, justice, kindness, legality, perfection, leadership and responsibility. It is shown that conceptually ethical management can be implemented through a number of approaches. In particular, this traditional approach involves

the implementation through society's perception of management as an ethical category, under the conditions of performance of the assigned tasks by the team without going beyond the framework of ethical norms and standards. A principled approach is based on the use of ethical criteria to guide behavior, actions and policies in an organization. The approach to the survey in the field of ethical regulation is based on short practical questions that regulate the behavior and process of ethical decision-making in the organization.

It is concluded that each individual brings his own ethical profile to the workplace and is ultimately responsible for his actions or decisions from an ethical point of view. However, organizations can and do influence the quality of ethical decisions made by their leaders, managers, and employees, as well as the ethical principles they adhere to and refer to when making these decisions, thereby implementing ethical governance at work.

Keywords: *ethics, ethical management, ethical decisions, model, simulation, management of ethics, ethical norms.*

REFERENCES

1. Ivanchenkova, L.V., Kozak, K.B., Dolynska, O.O. (2022). The importance of business ethics in ensuring the effectiveness of financial and economic activity. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 13. 85–91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.10> [in Ukraine].
2. Dovgan, L.E., Veduta, L.L., Shkrobot, M.V. (2018). Modern concepts of organization management: teaching. guide for obtaining. Kyiv. *KPI im. Ihoria Sikorskoho*. [in Ukraine].
3. Virtue and ethics in the public sphere. UN. Vienna. (2021). URL: https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J_Integrity_and_Ethics_Module_13_final_UKR.pdf [in Ukraine].
4. Rudakevich, M.I. (2007). Professional ethics of civil servants: theory and practice of formation in the conditions of democratization of public administration: Ternopil: ASTON Publishing House. [in Ukraine].
5. Seryogin, S.M., Antonova, O.V., Khozhilo, I.I. (2010). Culture and ethics in public administration: science. development Kyiv: National Academy of Sciences. [in Ukraine].
6. Shtyryov, O.M. (2008). Ethical management – a component of the ethical infrastructure of the civil service. *Scientific works [of the Petro Mohyla Black Sea State University]*, vol. 79, no. 66, 142–146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdupol_2008_79_66_29
7. Philips, R. (2004). Ethics and Manager's Obligations Under Stakeholder Theory. *Ivey Business Journal*. March/April, 1–5.
8. Whitton, H. (2001). Implementing effective ethics standards in government and the civil service. *Transparency International*, 2.
9. Whitton, H., Hazlehurst, C. (Eds.). (1999). The Public Sector Ethics Resource Series. Flaxton: *Flaxton Mill House*.

The article was received by the editors 12.03.2024.

The article is recommended for printing 23.04.2024.