

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту

ЕТИКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Артура КОКОЦЬКОГО

Науковий керівник:
доцент, кандидат наук з державного
управління
Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент
доцент, кандидат економічних наук
Алла ГРИМАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
« ____ » _____ 2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

КОКОЦЬКИЙ А. Етика управлінської діяльності в організації. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення етики управлінської діяльності. У першому розділі роботи розкрито сутність і характерні ознаки етики управлінської діяльності, окреслено її основні норми та принципи. Визначено особливості впливу корпоративної культури на етичні стандарти організації. У другому розділі охарактеризовано ключові етичні виміри управлінської діяльності ТОВ «Бішкомпані», здійснено оцінку етичних ризиків цієї організації. Наголошено на ролі управлінського лідерства та соціальної відповідальності у формуванні етичної атмосфери в організації та етичному управлінні загалом.

Ключові слова: етика управлінської діяльності, етичні стандарти, норми, принципи, ризики, корпоративна культура, управлінське лідерство, соціальна відповідальність.

ABSTRACT

KOKOTSKYI A. Ethics of management activities in an organization. Manuscript.

Research on the bachelor's degree in specialty 073 «Management». Lviv State University of Internal Affairs, MIA of Ukraine, Lviv, 2024.

The qualification work is devoted to the study of theoretical foundations and the development of practical recommendations for improving the ethics of managerial activity. In the first chapter of the work, the essence, and characteristic features of the ethics of managerial activity are revealed, its main norms and principles are outlined. The peculiarities of the influence of corporate culture on the ethical standards of the organization are determined. In the second chapter, the key ethical dimensions of the management activity of «Bish Company» LLC are characterized, and the ethical risks of this organization are assessed. The role of managerial leadership and social responsibility in the formation of an ethical atmosphere in the organization and ethical management in general is emphasized.

Keywords: management ethics, ethical standards, norms, principles, risks, corporate culture, management leadership, social responsibility.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕТИКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	8
1.1. Сутність і характерні ознаки етики управлінської діяльності.....	8
1.2. Основні норми та принципи етики управлінської діяльності.....	12
1.3. Етичні виміри у прийнятті управлінських рішень.....	16
1.4. Корпоративна культура та її вплив на етичні стандарти організації.....	20
Висновки до першого розділу.....	23
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕТИКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БІШ КОМПАНІ»..	25
2.1. Особливості ТОВ «Бішкомпані» та етичні виміри його управлінської діяльності.....	25
2.2. Оцінка етичних ризиків ТОВ «Бішкомпані».....	28
2.3. Етика управлінського лідерства та її роль у формуванні етичної атмосфери в організації.....	32
2.4 Роль соціальної відповідальності в етичному управлінні організації.....	34
Висновки до другого розділу.....	39
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах економічної невизначеності формування етичної управлінської діяльності в системі корпоративної культури може стати однією з переваг компанії на ринку. Нині досягнення цілей організації залежить від персоналу, який є її основним ресурсом. Персонал компанії повинен розділяти основні моральні цінності, норми і звичаї компанії, що є основою для формування відповідної етичної моделі поведінки.

Побудова ефективної етичної поведінки в організації є складним завданням, оскільки неможливо визначити єдиний стандарт людської поведінки. На це будуть впливати різні фактори – національність, релігія, світогляд, виховання тощо. Проте всередині організації можна окреслити певні норми і правила поведінки працівників і розробити механізми мотивації та відповідальності за їх дотримання. Від того, якою стане корпоративна етика на шляху досягнення поставлених цілей – «двигуном» чи «баластом», залежатимуть дії керівника організації та відділу управління персоналом.

Побудова системи корпоративної етики в організації повинна сформувати механізми таких взаємовідносин, які були б прийнятні як персоналу, так і керівництву. Етика управлінської діяльності дозволяє вирішувати питання, пов'язані з процесами прийому, адаптації співробітника, його розвитку та звільнення з місця праці. Крім того, такі питання, як політика гендерної рівності та мобінг в компанії, є важливими і потребують особливого вирішення. Тому для стабільного розвитку організації необхідно визначити особливості корпоративної етики як ефективного інструменту управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню основних аспектів етичних норм управлінської діяльності як інструменту ефективного управління персоналом присвячено чимало наукових праць. Більшість науковців розглядали корпоративну етику як один із елементів управління

бізнесом. Цей напрям досліджували такі вчені, як І. Бентам, І. Кант, Д. Ролз. Пошуком шляхів покращення морально-етичних стосунків у колективі займалися І. Бех та О. Федоренко. Питання професійної етики та моралі вивчали М. Вебер, Е. Дюркгейм, П. Козловський, Р. Мілтон, Т. Парсонс, М. Фрідман та ін. Тому вивчення корпоративної етики та етичних норм поведінки в управлінській діяльності є актуальним напрямом дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо підвищення рівня етики управлінської діяльності організації.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- розкрити сутність та характерні ознаки етики управлінської діяльності;
- дослідити основні норми та принципи етичної поведінки працівників організації;
- обґрунтувати вплив корпоративної культури на етичні стандарти організації;
- охарактеризувати ключові етичні виміри управлінської діяльності ТОВ «Бішкомпані»;
- провести оцінку етичних ризиків ТОВ «Бішкомпані»;
- з'ясувати роль управлінського лідерства та соціальної відповідальності у формуванні етичної атмосфери в організації та в етичному управлінні загалом;
- запропонувати заходи щодо підвищення етичної культури серед персоналу та в управлінських процесах.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність компанії у частині етичних аспектів прийняття рішень, взаємодії з працівниками та стейкхолдерами.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні основи та практичні рекомендації щодо підвищення етики управлінської діяльності.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались такі наукові методи: наукової абстракції, контент-аналізу – для з’ясування сутності основних понять; синтезу й аналізу – для обґрунтування особливостей етичних вимірів управлінської діяльності; абстрагування та формалізації – для визначення ролі управлінського лідерства та соціальної відповідальності у формуванні етичної атмосфери в організації; порівняння – для обґрунтування впливу корпоративної культури на етичні стандарти організації; стратегічного менеджменту – для окреслення заходів щодо підвищення етичної культури серед персоналу та стейкхолдерів.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, 10 травня 2024 року).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел 42 найменування.

Загальний обсяг роботи становить 53 сторінки, із них основний текст – 40 сторінок, які містять 3 рисунки та 2 додатки на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕТИКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність і характерні ознаки етики управлінської діяльності

Сутність етики управлінської діяльності полягає в системі принципів, цінностей і правил, які визначають прийнятну поведінку управлінських кадрів у сфері бізнесу та організаційного управління. Ця галузь етики вивчає моральні аспекти та стандарти, які повинні враховуватись управлінськими кадрами у процесі прийняття рішень та взаємодії зі стейкхолдерами.

Основні характеристики етики управлінської діяльності включають:

- принциповість та моральні цінності, оскільки етика управлінської діяльності ґрунтується на принципах справедливості, чесності, відповідальності та довіри;
- дотримання законодавства у всіх сферах бізнесу, починаючи від працевлаштування та завершуючи сплатою податків;
- відкритість та прозорість з огляду на те, що управлінські кадри повинні діяти відкрито та прозоро, надаючи необхідну інформацію партнерам, стейкхолдерам та громадськості;
- відповідальність перед стейкхолдерами з урахування інтересів різних учасників, таких як співробітники, клієнти, акціонери, громадські організації тощо;
- етика прийняття рішень, тобто в основі прийнятих рішень мають бути не лише економічні показники, а й моральні цінності та соціальні наслідки;
- культура корпоративної відповідальності, сутність якої проявляється у встановлені та підтримці в організації культури, що сприяє відповідальному та етичному поведженню всіх працівників.

Ці аспекти сприяють створенню етичної та довірливої атмосфери в організації, що сприяє успішному функціонуванню бізнесу та підтримці доброї репутації на ринку.

Сутність етики управлінської діяльності полягає в тому, що це певний набір морально-етичних цінностей, правил поведінки в організації, які можуть бути закріплені відповідним документом та сформовані під впливом різноманітних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Побудова корпоративної етики починається з рішення власника заснувати компанію, і його можна вважати першим носієм етичних норм в організації. Власник визначає етичні пріоритети та формує етичну політику персоналу, якої повинен дотримуватися кожен працівник. На наступних етапах розвитку компанії персонал, як правило, визначає певні вимоги до етичної поведінки. Необхідно забезпечити залучення персоналу до процесу побудови корпоративної етики, що сприятиме її швидкому впровадженню та дотриманню її основних принципів. Зрештою, співробітники фактично є ініціаторами дотримання певних елементів корпоративної етики.

Для того, щоб корпоративна етика стала ефективним інструментом управління персоналом, нею необхідно керувати. Процес управління корпоративною етикою організації як інструментом впливу на персонал складається з таких компонентів:

- аналіз чинників, які можуть впливати на її формування;
- сукупність етичних норм, цінностей, правил поведінки;
- визначення структурної частини організації, яка буде відповідати за побудову корпоративної етики в організації;
- оцінка системи корпоративної етики в організації;
- розробка нових елементів корпоративної етики або їх заміна за необхідності;
- навчання персоналу основам ділової етики;

– визначення способів відповідальності за порушення корпоративної етики [23, с. 116].

Отже, визначення основних етапів управління корпоративною етикою дозволяє відмежувати його від інших процесів управління в компанії, тобто стати незалежним від керівника організації та враховувати потреби працівників.

Корпоративна етика в управлінні персоналом повинна виконувати такі функції: мотиваційну, розвиваючу, інформаційну, консультативну, контрольну, регулюючу, комунікативну, координаційну. Сукупність цих функцій визначає вибір інструментів формування корпоративної етики.

У практичній діяльності організації можуть використовувати корпоративні етичні кодекси, стандарти етичної поведінки, комітети з етики, етичне лідерство, етичну культуру, стратегії етичної поведінки, етичну експертизу тощо.

Мотиваційна функція корпоративної етики полягає в тому, що з її допомогою створюються нормальні умови праці на робочому місці, що в свою чергу спонукає співробітників працювати продуктивніше, краще виконувати покладені на них завдання. Етичні норми сприяють особистому розвитку кожного працівника через функцію розвитку. Наприклад, проголошення справедливого підходу до оплати праці, навчання, гнучкого робочого дня та відкритого обміну інформацією в корпоративних кодексах етики дозволяє персоналу просуватися вгору службовою драбиною.

Етика управлінської діяльності має на меті забезпечити належний рівень інформованості управлінських кадрів щодо етичних принципів, правил та стандартів, які вони повинні дотримуватись у своїй роботі. Ця функція полягає в активному поширенні та роз'ясненні етичних стандартів та політики в організації, що допомагає всім працівникам розуміти прийнятні норми поведінки.

Етика управлінської діяльності також включає в себе процес комунікації про можливі етичні проблеми чи конфлікти, що виникають у

бізнес-середовищі, та шляхи їх вирішення. Вона передбачає наявність етичних консультантів або комісій (окремих служб), які надають консультації з питань етики та допомагають управлінським кадрам приймати етично обґрунтовані рішення.

Консультативна функція включає в себе аналіз етичних проблем, конфліктних ситуацій чи невідомих аспектів, що виникають у процесі управлінської діяльності.

Етичні стандарти можуть виконувати контрольну та регулюючу роль в управлінні персоналом. Наприклад, у багатьох компаніях можлива відповідальність за порушення правил поведінки та етики (куріння на робочому місці, вживання нецензурних слів, крадіжка, обговорення та критика колег тощо).

Комунікативна функція корпоративної етики важлива в процесі ефективного управління персоналом, оскільки використовується для обміну етичними критеріями, які задовольняють кожну сторону. Ця функція здійснюється шляхом створення та офіційного визнання корпоративного етичного кодексу або правил етичної поведінки, з якими необхідно ознайомити працівників.

За допомогою координаційної функції корпоративної етики можна вирішувати певні конфліктні ситуації в колективі компанії, між персоналом і власником чи стейкхолдерами.

Етичні цінності організації – людяність, довіра, відповідальність, якість тощо – повинні розділятися співробітниками та керівництвом, їх визнання та офіційне проголошення сприяє координації дій для досягнення поставлених цілей.

Безумовно, зазначені функції спрямовані на покращення етичної культури в організації, сприяючи створенню довіри, відкритості та відповідальності серед управлінських кадрів та працівників. Це, в свою чергу, сприяє позитивному іміджу компанії, зменшенню ризику етичних порушень та покращенню взаємовідносин зі стейкхолдерами.

1.2. Основні норми та принципи етики управлінської діяльності

У процесі управління корпоративною етикою необхідно визначити набір цінностей, норм, правил поведінки, які її формуватимуть. Іншими словами, необхідно визначити, які відносини він регулюватиме і які проблеми вирішуватиме. Наприклад: якими повинні бути етичні норми; як вони повинні вирішувати проблеми, пов'язані з дискримінацією в організації; чи можна регулювати крадіжки в організації за допомогою етичних правил; чи можуть вони стати ефективним механізмом управління персоналом організації.

Основні норми та принципи етики управлінської діяльності можна сформулювати під час індивідуальних опитувань персоналу організації, під час семінарів з питань етики, аналізу використання існуючих етичних стандартів компанії. Крім того, рекомендовано провести опитування щодо задоволеності стандартами ділової етики компанії в бізнес-середовищі, серед ділових партнерів, експертів та місцевої громади.

Етичні норми (етичні правила) повинні прийматися на зборах колективу. Вони можуть бути прийняті керівництвом, чи затверджені зборами або конференцією колективу. Основні норми та принципи етики управлінської діяльності визначають стандарти моральної поведінки для управлінських кадрів у сфері бізнесу та організаційного управління. До ключових норм і принципів етики управлінської діяльності належать:

1. Принцип довіри та відповідальності. Так, управлінські кадри повинні заслужити довіру своїх співробітників, клієнтів та інших стейкхолдерів шляхом чесності, прозорості та надійності в управлінні. Керівництво також повинно брати на себе відповідальність за свої дії і приймати рішення, враховуючи не лише економічні аспекти, а й соціальну та екологічну відповідальність.

2. Принцип справедливості та чесності. Управлінські кадри повинні діяти справедливо відносно всіх стейкхолдерів, уникати дискримінації та

несправедливого обігу, а також дотримуватись високих стандартів чесності у своїй роботі, уникати шахрайства, корупції та конфлікту інтересів.

3. Принцип відкритості та прозорості. Керівництво організації повинно бути відкритим до нових ідей, підходів та змін, сприяючи інноваціям та вдосконаленню, надавати чітку та достовірну інформацію стейкхолдерам щодо управлінських рішень, фінансового стану та діяльності компанії.

4. Принцип поваги до інших. Управлінці повинні поважати права, думки та гідність своїх співробітників, клієнтів та інших стейкхолдерів, сприяючи атмосфері взаємоповаги та співпраці.

5. Принцип соціальної відповідальності. Управлінські кадри повинні приділяти увагу соціальним аспектам своєї діяльності, враховуючи вплив бізнесу на суспільство, довкілля та етичні норми.

Ці принципи і норми є основними підґрунтями для побудови етичної культури в організації та сприяють створенню стійкої та довірливої взаємодії зі всіма зацікавленими сторонами. Наведені принципи відображають важливі аспекти етики управлінської діяльності та допомагають управлінським кадрам приймати етично обґрунтовані рішення у своїй професійній діяльності.

На думку В. Брич, М. Кормарн, необхідними етичними нормами та принципами є [1, С. 48]:

- рівність – врахування рівності становища, відсутність привілеїв;
- чіткий розподіл прав і обов’язків – особисте визначення прав, обов’язків і відповідальності в досягненні спільної мети;
- чесність – здатність нести відповідальність не тільки за успіх, а й за невдачу;
- доброзичливість і доброзичливість – використання різноманітних прийомів і засобів для створення сприятливих стосунків з партнером;
- актуальність – об’єктивна оцінка власної значимості та можливостей для бізнесу;
- відповідальність – дотримання обіцянок.

Необхідними етичними нормами та принципами у взаємодії підприємців зі споживачами є: догляд – безпека товарів і послуг; достовірність – надання реальної інформації про товари та технологію їх виробництва; повага – надання права вибору покупцям товарів і послуг; розуміння – врахування вимог споживачів до товарів і послуг; порядність – підвищення споживчої цінності та якості товарів і послуг; прихильність – врахування в першу чергу інтересів клієнта; відповідальність – гарантія клієнту на повне задоволення його потреб; взаємодія – прояв поваги до інтересів зацікавлених сторін та всебічна взаємодія з ними; відповідальність – товарна відповідальність як вид юридичної відповідальності; висока культура надання послуг та обслуговування клієнтів – виховання у співробітників таких якостей, як чесність, уважність, надійність [1, С. 48].

Безумовно кожна професія характеризується відповідним набором правил чи норм етичної поведінки. Як зазначають А. Сердюк, М. Риган, Ю. Скалецький, особливістю встановлення етичних норм та правил у медичній практиці є «широке застосування в охороні здоров'я моральних законів, доповнення механізмів правового регулювання відносин медичного працівника і хворого нормам медичної етики і деонтології» [20]. Доволі часто етика декларує стандарти поведінки вищі, ніж закон, медична етика ставить хворого і його безпеку вище за інші критерії надання медичної допомоги, вище за інтереси медичних працівників. Концепцію культури безпеки розглядають як механізм виявлення прихованих дефіцитів безпеки і ставлять її рівень вище за вимоги законодавства та регулюючих органів.

Науковці вважають, що перша модель професійної медичної етики пов'язана з іменем Гіппократа, який формулює основні моральні принципи лікування і колегіальності. «Клятва» відображає основи давньої соціальної дійсності і починається зверненням до богів. Ще одним принципом професійної етики є принцип колегіальності та спеціалізації. В основі лікування лежить користь хворого, бажання не нашкодити йому під час лікування. Лікаря забороняється розголошувати не тільки лікарську

таємницю, а й всю особисту інформацію, яка стала відома в процесі взаємодії з пацієнтом [14, С. 41].

Доволі часто морально-професійні вимоги чи норми поведінки систематизують у вигляді професійних кодексів. Професійні кодекси являють собою комплекс моральних зобов'язань, які бере на себе професійна спільнота з метою захисту суспільства від некомпетентних професіоналів і тим самим підтримують престиж професії та довіру до членів професійної групи. Рівень вимог норм Кодексу має бути вищим за рівень вимог загальнолюдських моральних норм і права.

Професійні кодекси регулюють відносини в професійних спільнотах і на основі етичних принципів містять стандарти поведінки для конкретної професії або виду діяльності. Кодекси регулюють поведінку фахівців у складних ситуаціях, характерних для певної професії, підвищують статус спільноти в суспільстві, зміцнюють довіру до представників цієї професії та зміцнюють її значимість.

В останні три десятиліття ХХ ст. у західних країнах спостерігається тенденція до підвищення соціально відповідальної поведінки організацій. Етичні проблеми складні та суперечливі. Незалежно від того, чи особа є підприємцем-власником, чи керівником, чи найманим працівником, питання етичного характеру не завжди може вирішити самотійно. Запропоновано кілька рекомендацій для власників бізнесу, які прагнуть бути успішними та етичними:

- бути уважним і об'єктивним до «марних» пропозицій, тактовно і ввічливо відхиляти непотрібні;
- бути впевненим у собі, але уникати самовпевненості;
- не перекладайте відповідальність за прийняття необхідного рішення на підлеглих, якщо це не входить до їх компетенції або якщо вони не отримали від вас відповідного завдання чи рекомендації;
- пам'ятайте, що ніщо так не загрожує підприємцю, як самовпевненість;

- ненав'язливо, але постійно навчати працівників, заохочувати їх до продуктивної праці, проявляти самоініціативу;
- ніколи не забувайте, що ваша думка чи точка зору не завжди найкраща, бувають і різні думки та точки зору, аж ніяк не гірші;
- аналізуйте усі невдачі, відмови, неузгодженості, прорахунки тощо;
- у спілкуванні з іншими навчіться розуміти те, що не можна висловити словами;
- будьте терпеливі до чужих недоліків, поки вони не завдають шкоди вашій справі [17, С. 110].

Загалом людська діяльність настільки різноманітна, що загальнолюдських моральних норм часто недостатньо для регулювання поведінки людини в особливих, специфічних сферах діяльності. Більшість етичних дилем, пов'язаних з різними типами професійної етики (медична етика, журналістська етика, бізнес-етика тощо), включають ту чи іншу форму протиріччя між універсальною та вузько професійною етикою.

1.3. Етичні виміри у прийнятті управлінських рішень

У сучасних умовах керівники підприємств часто не надають пріоритетності прийняттю етичних управлінських рішень соціальної та екологічної спрямованості. При цьому акцентують увагу на такі інструменти, як сертифікація, екологічне страхування, впровадження положень стандартів ISO в компаніях, реалізація концепції технологічної стандартизації на основі найкращих доступних технологій. Доволі часто в поле зору потрапляють такі документи, як соціальні звіти, що містять екологічну складову, або такі, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії, забезпеченню надійності виробничих процесів і в кінцевому результаті зниженню ризику негативних впливів і критичних ситуацій [27].

У сучасному розумінні суб'єкт управління – це керівник, управлінець, менеджер, уповноважений у сфері прийняття рішень. Звичайно, капітал, товари, навчання співробітників і хороша реклама важливі для успіху бізнесу, але без хорошого менеджера компанія не досягне успіху. І в першу чергу він повинен бути морально орієнтованим, багато знати про людей, з якими працює, щоб успішно управляти ними.

Залежно від типу сфери управління можна визначити кілька типів поведінки керівника:

- перший тип характеризується прийняттям цінностей і норм поведінки організації, до якої він приєднався (лояльний і дисциплінований);
- другий тип характеризується тим, що не приймає цінності організації, але намагається поводитися відповідно до встановлених в організації норм поведінки (пристосуванець);
- третій тип особистості приймає цінності організації, але не приймає діючих норм поведінки (проблемний);
- четвертий тип характеризується тим, що людина не приймає ні норм поведінки, ні цінностей організації, постійно вступає в протиріччя (бунтівник) [22, С. 279].

І при всіх проблемах, пов'язаних з людським фактором, суб'єктом управління є менеджер – професійний управлінець, який має спеціальну підприємницьку освіту з економіки, права, соціальної психології та менеджменту; володіє навичками роботи з персоналом, враховує людський чинник при вирішенні управлінських завдань; спрямовує роботу колективу на досягнення ефективної діяльності організації, підприємства, установи та несе відповідальність за успіх діяльності у своїй сфері діяльності [31; 32].

Безумовно, в таких ситуаціях менеджер завжди виступає організатором, лідером і мотиватором не лише на продуктивну працю, а перш за все – на досягнення поставлених цілей. При цьому він повинен знайти свій стиль управління, взаємодії з персоналом.

Практика показує, що організація не може функціонувати без лідера, оскільки він забезпечує виконання основної мети організації; проектує та налагоджує взаємодію між окремими операціями та діями; розробляє стратегію поведінки організації в навколишньому середовищі; несе відповідальність за результати діяльності організації; офіційно представляє організацію на різноманітних заходах. Це спонукає підприємців та управлінський персонал до оволодіння низкою моральних цінностей, таких як компетентність, професіоналізм, обізнаність, здатність завоювати довіру, відкритість, чесність та почуття людської гідності.

На думку окремих вчених, такі етичні якості є досить багатограними і потребують певного уточнення щодо особистісних соціально-етичних якостей, які в цілому відображені в характеристиці управлінського стилю: лідер, керівник без довіри до оточуючих, морально-авторитарний, морально-демократичний [26].

Кожен зі стилів лідерства вимагає від менеджерів певних дій і прояву специфічних характеристик, які відображають зміст їх соціально-етичних цінностей. Це свідчить про те, що на практиці реалізуються різні методи управління, зокрема:

- 1) надто морально-авторитарний;
- 2) відносно морально-авторитарний;
- 3) консультативний морально-демократичний;
- 4) морально-довірчий [22, С. 280].

Варто зауважити, що кожен із перерахованих методів управління орієнтований, зазвичай, або на роботу, або на людину.

У сфері менеджменту в усіх групах методів домінують етичні обов'язки менеджера [31], які різною мірою відображають соціально-етичні цінності, які або існують у керівника, або поступово формуються в процесі управлінської діяльності. Залежно від морально-етичних цінностей або етичних вимірів у прийнятті управлінських рішень, можна виокремити такі типи керівників (менеджерів):

- керівники є прикладом моральної поведінки та приймають управлінські рішення відповідно до власних морально-етичних цінностей;
- менеджери-лідери несуть відповідальність за стратегічні орієнтири та розвиток очолюваної ними організації;
- керівники постійно інформують підлеглих про свої наміри;
- менеджери відповідають за злагоджену роботу колективу, довіряють йому та спонукають до виконання прийнятих рішень;
- менеджери несуть відповідальність за формування внутрішнього клімату, який сприяє розвитку особистості.

Таким чином, керівник, який прагне до ефективної роботи і розраховує на використання потенціалу своїх підлеглих, повинен бути різносторонньою особистістю, яка логічно мислить, вирішує складні питання, ризикує з мінімальними витратами, не тільки приймає рішення, а й відповідає за їх виконання. Керівник-лідер повинен володіти такими моральними якостями, як справедливість і чесність, бути добрим до колег, виявляти готовність до співпраці з ними, вміти протистояти тиску і розширювати свій погляд на світ, володіти технологіями спілкування з різними людьми.

Керуючись соціально-етичними вимірами та моральною поведінкою при прийнятті рішень, майбутній менеджер може виступати в кількох ролях:

- як носій національних норм і професійної культури, який засвоює цінності та принципи спілкування у сфері людської та освітньої діяльності, оволодіває технологіями професійної діяльності;
- як транслятор інформації завдяки професійно-етичній діяльності передає іншим інформацію, цінності та стандарти життя, а також відтворює зразки та форми в процесі професійної діяльності;
- як споживач соціально-етичних цінностей, який використовує соціально-етичну культуру як інструмент у своїй професійній управлінській діяльності, працює з відповідними знаннями в професійних процесах з різними людьми та в різних ситуаціях;

– як творець соціально-етичних цінностей, який активно осмислює їх соціально-етичний зміст, спираючись на набутий особистий і професійний досвід і систему ціннісних орієнтацій, а також трансформуючи нові образи і форми культури спілкування завдяки реалізації професійного спілкування.

1.4. Корпоративна культура та її вплив на етичні стандарти організації

Сьогодні дослідженню корпоративної культури приділено більше уваги порівняно з управлінською культурою, тоді як остання відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності лідерства.

Корпоративна культура – це певна сукупність норм, правил і моделей поведінки, які сформувалися і закріпилися в організації в процесі її формування, розвитку та адаптації до умов зовнішнього середовища, а також тих, що стали результатом внутрішньої інтеграції, які визнаються та приймаються більшістю працівників і довели свою ефективність [19, с. 53].

На нашу думку деяких дослідників, корпоративна культура – це правила, визначені та підтверджені всіма працівниками, які встановлюються за допомогою положень, принципів у кодексах, деклараціях, стратегіях компанії [24, с. 185].

Культура організації включає суб'єктивні та об'єктивні елементи. Суб'єктивні елементи корпоративної культури охоплюють вірування, цінності, історії, міфи та легенди, пов'язані з діяльністю організації та життям її засновників, звичаї, складні норми спілкування, гасла та інші елементи.

Об'єктивні елементи корпоративної культури показують матеріальну сторону життя організацій. Це, наприклад, колірна гамма, яка відповідає фірмовому стилю компанії, затишку і дизайну інтер'єру, зовнішньому вигляду будівель, обладнання, меблів.

Важливо підкреслити, що в управлінській культурі можна розділити об'єктивний і суб'єктивний характер одночасно. Об'єктивний характер культури управління характеризується тим, що управління і культура його здійснення підпорядковуються певним принципам і закономірностям, метою яких є забезпечення високого рівня ефективності господарської діяльності організації.

Суб'єктивний аспект управлінської культури є результатом того, що управління здійснюється певною особою, а саме менеджером, який входить до апарату управління (системи управління). Насправді кожна особистість має своє уявлення про розвиток компанії, свої підходи до постановки цілей, особливості прийняття та реалізації управлінських рішень, індивідуальну культуру управління, стиль, етику спілкування та взаємодії тощо. Не менш важливими є інтелектуальний та емоційний потенціал керівника організації.

Культура лідерства – це також глибоке розуміння керівником того, що він є не тільки носієм певного спектру повноважень, передбачених його посадою, а й носієм культури, взірцем для своїх підлеглих. І саме остання обставина стає вирішальною для його особистого авторитету [12, с. 20].

Структура управлінської культури представлена на рис. 1.1.

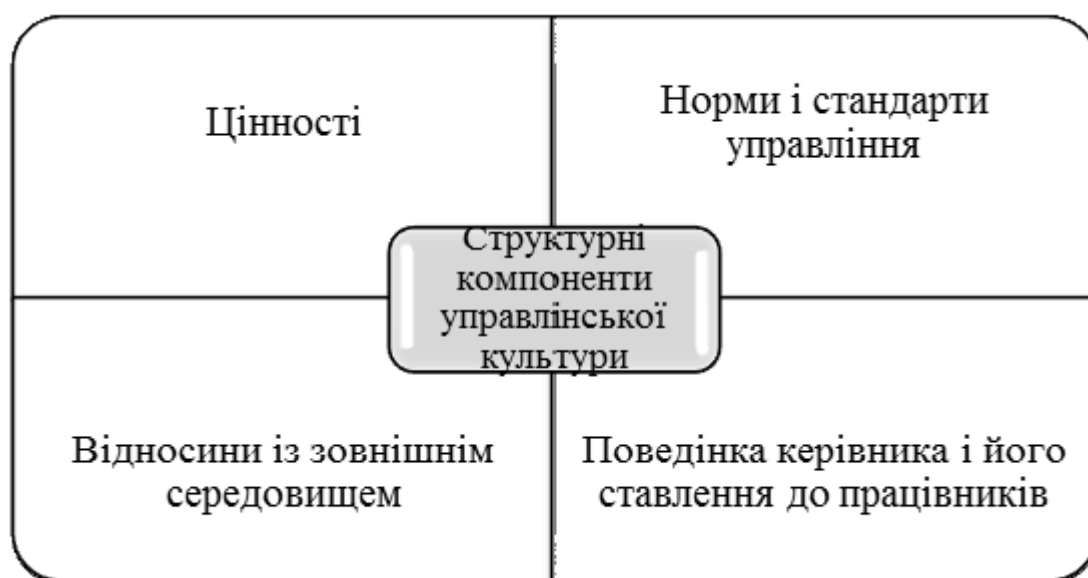


Рис. 1.1. Структурні компоненти управлінської культури [24, с. 187]

Як видно з рис. 1.1, в структурі управлінської культури виділяють чотири основні групи структурних компонентів:

1) цінності, тобто системне бачення та ставлення до таких категорій, як мораль, чесність, справедливість, відповідальність тощо. Цінності керівника чітко відображаються на характері його лідерства та впливають на його стиль керівництва. Стиль керівництва – це сукупність способів впливу керівника на підлеглих, яка визначається специфікою поставлених перед підприємством завдань, стосунками між керівником і підлеглими, обсягом його службових повноважень і особистісними характеристиками кожного члена команди;

2) норми і стандарти управління, тобто вся сукупність принципів і положень, що визначають характер управлінських дій і рішень, висловлювань, дій і загальної поведінки керівника і справляють відповідний вплив на поведінку, дії персоналу організації, їхнє ставлення до своїх обов'язків, до самої організації та її керівника. Норми та стандарти управління можуть бути втілені у формі законів або конкретних професійних чи організаційних кодексів і виступати як прояви організаційної культури;

3) зв'язки із зовнішнім середовищем. Зовнішнє середовище являє собою сукупність факторів макро- та мікросередовища, які можуть позитивно (у вигляді можливостей) або негативно (у вигляді загроз) впливати на організацію та її господарську діяльність. Прямий або опосередкований вплив факторів зовнішнього середовища на організацію викликає необхідність зміни цілей, стратегії та управлінських дій компанії, в тому числі впливає на форму і характер культури управління. Серед факторів макросередовища, які є джерелами впливу на культуру управління, слід виділити стан економіки країни, соціокультурний простір і соціальний розвиток країни. Факторами мікросередовища є: клієнти (споживачі), конкуренти, постачальники та посередники;

4) відносини з персоналом організації (поведінка лідера та його ставлення до підлеглих). Слід зазначити, що керівник може будувати свої

відносини з підлеглими на основі владних повноважень, тоді вони матимуть суто субординаційний зміст і регулюватимуться адміністративно-правовими нормами. Але керівник може підтримувати дружні стосунки з працівниками, тобто ті, що базуються на адміністративних моральних нормах. У ряді випадків керівник може встановлювати і підтримувати дружні стосунки з деякими своїми підлеглими, які зазвичай базуються на морально-психологічних нормах взаємодії між індивідами. Ставлення керівника до людей, спілкування з працівниками визначає характер взаємовідносин між керівником і підлеглими.

Етика лідерства – це інструмент, який допомагає налагодити ефективне спілкування та взаємодію в організації, він ґрунтується на принципах і нормах моральних відносин між працівниками з різним службовим статусом, які виконують різні функціональні обов’язки та мають визначені трудові права.

Висновки до першого розділу

Для розуміння сутності та важливості етичних аспектів в управлінні організацією важливо з’ясувати теоретичні основи етики управлінської діяльності. Управлінська діяльність вимагає від керівників дотримання високих стандартів моральності та професійної етики. Основними характеристиками етики управлінської діяльності є відповідальність перед стейкхолдерами, відкритість та прозорість у взаємодії, а також розуміння соціальної відповідальності.

Етика управлінської діяльності ґрунтується на таких принципах, як довіра, справедливість, відповідальність, повага до прав людини та довкілля. Норми та принципи етики визначають правила поведінки, які допомагають забезпечити ефективне та соціально відповідальне управління.

Процес прийняття управлінських рішень характеризується етичними вимірами, оскільки керівники повинні брати до уваги не лише економічні аспекти, але й соціальні наслідки прийнятих рішень. Етичне прийняття рішень допомагає уникнути конфліктів і зберегти репутацію організації.

Корпоративна культура визначає цінності, норми та поведінку працівників в організації. Вона чинить значний вплив на формування етичних стандартів та розвиток етичної діяльності в компанії. Розвиток етичної культури сприяє створенню позитивного робочого клімату та забезпечує довіру всередині та зовні організації.

Загалом, вивчення та усвідомлення етичних аспектів управлінської діяльності є ключовим для підтримки стабільності, розвитку та довіри в організації, сприяє досягненню успіхів та формуванню соціально відповідального бізнесу.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕТИКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БІШ КОМПАНІ»

2.1. Особливості ТОВ «Бішкомпані» та етичні виміри його управлінської діяльності

Медичний центр ТОВ «Бішкомпані» (надалі Медичний центр) надає медичні послуги громадянам України, інших країн та без громадянства, які звернулись до неї самостійно чи були направлені з інших закладів. Усі медичні та інші послуги в Медичному центрі надаються за плату та відповідно до затвердженого прейскуранту цін Медичного центру. Інформація про споживчі властивості, безпеку та нормативи (стандарти) якості медичних послуг, які надаються, розміщена у «Куточку споживача». Більш розширену інформацію пацієнти або відвідувачі можуть отримати під час консультацій у лікарів, а в окремих випадках при самостійному ознайомленні зі спеціальних письмових формулярів.

Особливості надання медичних та інших послуг включають медичні послуги (профілактичні, діагностичні чи лікувальні втручання, маніпуляції, консультації) та здійснюються переважно штатним медичним персоналом. Медичний центр має право відмовити пацієнту в наданні медичних послуг у випадку, коли ліцензійні обмеження, кваліфікація його медичного персоналу або технічна оснащеність не дозволяють це зробити. У цьому випадку пацієнтам рекомендуються інші заклади, де їм зможуть надати відповідні медичні послуги чи допомогу.

Проведення медичних втручань починається тільки після відповідного інформування та погодження пацієнта чи його родичів (законних представників). У невідкладних випадках (з метою рятування життя та здоров'я), відповідно до вимог чинного законодавства України, медичні втручання можуть проводитися без погодження пацієнта.

Перед початком лікування з пацієнтом (його представником) узгоджується план лікування (обстеження). У деяких випадках, коли неможливо одразу визначити весь обсяг медичних втручань, складається попередній план лікування. Крім того, з об'єктивних або суб'єктивних причин, будь-який вже узгоджений план лікування може піддаватися корегуванню, про що пацієнта (його представника) обов'язково повідомляють.

Якщо, у процесі надання послуг з медичних причин виникає потреба в їх корегуванні у бік збільшення чи зменшення обсягів чи методів лікування, діагностики, тощо, то відповідному корегуванню піддається і остаточно їх вартість. Про такі зміни пацієнтів інформують завчасно.

Правила надання та оплати медичних, пов'язаних з ними сервісних та інших послуг в медичному центрі ТОВ «Бішкомпані» подані у додатку А.

У досліджуваній організації керівництво та працівники намагаються дотримуватись високих етичних норм та стандартів. Управлінська етика є як духовною, так і економічною категорією, тому в ТОВ «Бішкомпані» існують певні усталені етичні норми, які базуються на чесності та порядності; наданні високоякісних медичних послуг; забезпеченні безпеки праці; чесне та порядне ставлення до клієнтів та партнерів; законослухняності.

Водночас успішність ділової взаємодії керівника і підлеглого визначається етичними нормами і принципами, якими керівник користується по відношенню до своїх підлеглих. Вони, в основному, проявляються в його чесності та об'єктивності, тоді як ефективність спільної взаємодії залежить від обох сторони. Це один з факторів, який необхідно враховувати при формуванні колективу. Особливу увагу потрібно звертати на психологічну сумісність людей, намагаючись не поєднувати в одній команді абсолютно протилежні особистості.

Незважаючи на наявність певних норм і принципів управлінської етики, при вирішенні проблеми, пов'язаної з етичним вибором, керівник ТОВ

«Бішкомпані», як правило, виходять із власних норм і цінностей, однак з урахуванням певних рекомендацій:

- враховувати, підтримувати і постійно підтверджувати особливу вагомість та індивідуальність кожного працівника;
- запроваджувати систему матеріальних та моральних заохочень за етичну поведінку;
- реагувати відповідним чином на неетичні дії працівника (згідно діючих нормативів);
- навчати персонал бізнес-етиці (семінари, тренінги, навчання, наради, конференції, симпозіуми та інші подібні навчальні програми з питань етичної поведінки та бізнес-етики).

Загалом керівництво зобов'язане створювати і підтримувати такі умови, за яких працівники поводитися б відповідно до норм суспільної моралі. Тому керівництву будь-якої організації пропонується контролювати її моральне «здоров'я» такими методами, як особистий приклад, моральний кодекс. Зрештою, підвищення продуктивності та ефективності діяльності будь-якої організації залежить від удосконалення функціонування апарату управління, що можливо лише за умови впровадження в практику її діяльності відповідних етичних норм і принципів. Керівники вищого рівня відіграють особливу роль у цьому процесі, оскільки вони є прикладом для наслідування у своїй роботі

Варто наголосити на низці етичних норм і принципів, яких дотримується керівник ТОВ «Бішкомпані» при взаємодії з підлеглим:

- коректне використання владних повноважень шляхом впливу на підлеглого не стільки за допомогою адміністративних методів, скільки шляхом виявлення особистих якостей, урахування поваги до гідності особи;
- справедливість – однакове ставлення до всіх працівників як до рівноправних членів колективу;

- всебічна підтримка – заохочення підлеглих, навіть якщо вони не досягають успіху;
- субординація – дотримання дистанції у взаємодії з підлеглими, розмежування особистих і ділових стосунків;
- відсутність дискримінації – поширення допустимих привілеїв на всіх без винятку членів колективу;
- доброзичливість – прояв поваги до підлеглих;
- турбота – забезпечення здоров'я та безпеки працівників, використання оздоровчих програм та програм боротьби зі стресом;

У діловій взаємодії рівень рівноправного партнерства включає вирішення будь-яких проблем за умови рівних можливостей, де важливо знати та дотримуватися прийнятних етичних норм ділової взаємодії.

2.2. Оцінка етичних ризиків ТОВ «Бішкомпані»

Оцінка етичних ризиків організації – це процес ідентифікації, аналізу та оцінки можливих ситуацій або дій, які можуть вплинути на етичні принципи та цінності організації. Цей процес спрямований на забезпечення та підтримку високих стандартів етичної поведінки в усіх аспектах діяльності організації. Основна суть оцінки етичних ризиків полягає в таких аспектах:

1. Ідентифікація ризиків. Задача полягає в тому, щоб виявити можливі ситуації або дії, які можуть призвести до порушення етичних стандартів. Це може включати конфлікти інтересів, недостатню згоду з правилами або законами, неетичні практики взаємодії зі стейкхолдерами тощо.

2. Аналіз потенційних наслідків реалізації ризиків. Після ідентифікації ризиків, важливо оцінити можливі наслідки цих ризиків для організації. Це може бути втрата довіри споживачів, правові проблеми, втрата репутації, фінансові втрати тощо.

3. Оцінка ймовірності виникнення ризику та ступеня його впливу на дотримання етичних стандартів в організації. Наступним кроком є оцінка ймовірності виникнення кожного ризику та його потенційного впливу на організацію. Це дозволяє визначити, наскільки серйозною є загроза і які заходи можуть бути необхідні для управління цими ризиками.

4. Розробка стратегій управління ризиками. На основі аналізу етичних ризиків, організація повинна розробити стратегії та політики управління цими ризиками. Цей етап може включати розробку кодексу етики, проведення навчань та тренінгів з етики, встановлення механізмів контролю та звітності тощо.

5. Моніторинг та адаптація. Важливим етапом є постійний моніторинг етичних ризиків та адаптація стратегій управління відповідно до змін у середовищі та діяльності організації.

Ці кроки сприяють забезпеченню ефективного управління етичними ризиками та допомагають організації підтримувати свою репутацію, зберігати довіру споживачів та співробітників, а також уникати потенційних негативних наслідків для бізнесу.

Етичні ризики для стоматологічної компанії ТОВ «Бішкомпані» можуть виникнути в різних сферах її діяльності, оскільки пов'язана з охороною здоров'я людей і має прямий вплив на їхній фізичний та психологічний стан. Ось деякі з можливих етичних ризиків для стоматологічної компанії:

- некоректне лікування або діагностика через неправильне встановлення діагнозу або некоректне лікування, що може призвести до погіршення стану здоров'я пацієнта (-ів) та зниження довіри до медичних фахівців;

- додаткові або зайві маніпуляції з боку медичних працівників щодо надання непотрібних послуг або процедур;

- несанкціонований доступ до особистої медичної інформації пацієнтів або її витік може порушити конфіденційність та приватність пацієнтів;

- недостатні або неналежні заходи із захисту даних, що може призвести до втрати довіри пацієнтів або створити юридичні проблеми для компанії;

- кібератаки, вірусні атаки та інші кіберзагрози, які можуть порушити роботу медичної системи та загрожувати безпеці даних;

- конфлікт інтересів, пов'язаний з ситуацією, коли інтереси медичної компанії не співпадають з інтересами пацієнтів або інших зацікавлених сторін. Наприклад, рекомендація непотрібних процедур або лікування для збільшення прибутку компанії можна вважати неетичною практикою;

- недостатня прозорість у відносинах з пацієнтами, особливо коли йдеться про проведення лікування або процедур без належного інформування про особливості та наслідки такого лікування пацієнтів;

- юридичні претензії від пацієнтів або третіх осіб через помилки, несправжність (підробку) лікарських засобів або неналежне обслуговування;

- невідповідність медичних виробів чи послуг вимогам законодавства та медичних стандартів може призвести до санкцій, штрафів або втрати ліцензії;

- неетична конкуренція, наприклад, недостовірне порівняння своєї практики з практикою інших медичних закладів теж може вплинути на довіру та репутацію компанії.

Безумовно це лише загальний огляд можливих етичних ризиків у стоматологічній компанії. Керівництво та медичний персонал повинні уважно вивчати ці ризики, розробляти внутрішні правила та процедури для їхнього управління та забезпечення високих стандартів етики та якості надання медичних послуг.

З метою уникнення етичних ризиків стоматологічна компанія ТОВ «Бішкомпані» повинна приділяти значну увагу впровадженню конкретних заходів, що сприяють етичному поведінню та забезпеченню високих стандартів професійної поведінки. У якості ймовірних рекомендацій можемо наголосити на таких важливих моментах. Насамперед йдеться про розробку та впровадження етичного кодексу, який визначає основні принципи та цінності, якими керуються всі працівники організації. Кодекс має включати в себе правила щодо конфіденційності, прозорості відносин з пацієнтами, відмови від конфлікту інтересів та інші важливі аспекти.

Особливу увагу варто приділяти проведенню регулярних тренінгів з етики та професійної поведінки для всього медичного персоналу. У центрі уваги такі ключові аспекти, як конфіденційність, інформована згода пацієнтів, етична реклама тощо.

Розробка та впровадження внутрішньої політики щодо етичної поведінки, включаючи процедури розгляду скарг і конфліктних ситуацій теж можна вважати одним з необхідних кроків з питань уникнення етичних ризиків. Не менш важливою є процедура встановлення чітких правил щодо зовнішньої реклами та маркетингових заходів з метою недопущення маніпуляційних практик.

Забезпечення конфіденційності даних можна досягти завдяки впровадженню та постійному вдосконаленню систем захисту даних пацієнтів, включаючи обмежений доступ до медичної інформації.

Здійснення систематичного аудиту етичних практик та постійного моніторингу діяльності компанії під час лікування пацієнтів доцільно проводити для виявлення та вирішення можливих етичних проблем.

Безумовно дотримання відповідних рекомендацій допоможе досліджуваній компанії не лише уникнути етичних ризиків, а й підвищити рівень довіри пацієнтів, забезпечити високу якість медичних послуг та зберегти свою репутацію в галузі охорони здоров'я.

2.3. Етика управлінського лідерства та її роль у формуванні етичної атмосфери в організації

Вивчаючи управлінську культуру, зазначимо, що вона є якісно новим явищем і пов'язана з етикою управлінського лідерства. При цьому сенс управлінської культури полягає в ефективному використанні загальнолюдської культурної спадщини саме у сфері професійної управлінської діяльності.

Оволодіння культурою управління нині видається невід'ємною частиною професійно-особистісного становлення та розвитку менеджера, надійною запорукою його успішної управлінської діяльності та забезпечення її високої ефективності. Але управлінська культура значною мірою залежить від загальної культури керівника та його бажання підвищити її рівень [12].

Безперечно, загальна культура менеджера є платформою для формування його управлінської культури та власної філософії управління. Загальна культура (особистісна) характеризує розвиток людини і включає багато компонентів, що показано на рис. 2.1.

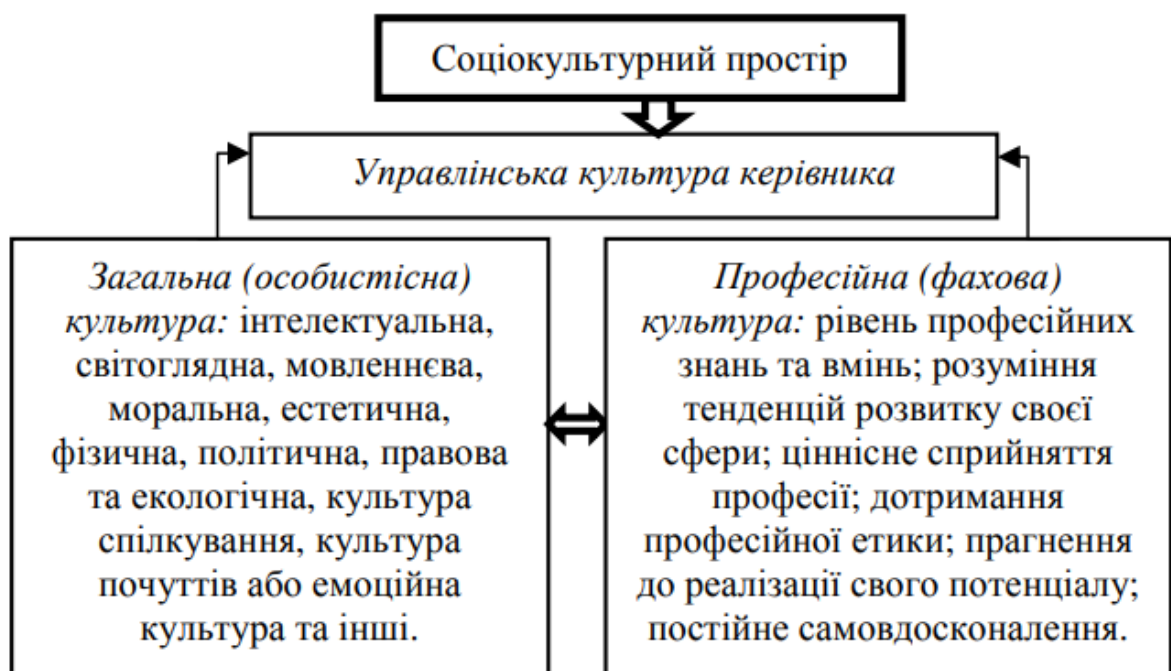


Рис. 2.1. Управлінська культура керівника [24, с. 184]

Крім загальної культури, визначальною в культурі управління є професійна (професійна) культура керівника, яка характеризує його як фахівця, спеціаліста своєї справи, експерта. Управлінська культура керівника характеризує рівень його компетентності й авторитетності в професійному середовищі, визначає його роль у формуванні етичної атмосфери в організації.

Окрім цього, у структурі професійної культури менеджера важливе значення має високий рівень не тільки його управлінських знань і управлінських навичок, а й професійних знань тієї сфери чи галузі, в якій функціонує підприємство, яким він керує.

Культура управління є необхідною, але не гарантованою умовою успішного управління. Керівник буде ефективно виконувати свою важливу роль лише в тому випадку, якщо доповнюватиме високі професійно-управлінські здібності керівника та відповідні йому морально-етичні якості.

Про особливу вимогливість керівника Медичного закладу ТОВ «БШКомпані» до постійного підвищення рівня кваліфікації своїх працівників свідчать щорічно затверджені Плани підвищення кваліфікації і перепідготовки спеціалістів (див. Додаток Б).

Щодо ключових кроків та стратегій, якими керівник може скористатися для цього, варто назвати:

1. Оцінка потреб. Перш за все, керівник повинен провести аналіз потреб своєї команди щодо підвищення кваліфікації. Це може бути оцінка навичок, знань та компетенцій, які необхідні для ефективного виконання роботи.

2. Планування навчальних, практичних, методичних та інших заходів. На основі оцінки потреб можна розробити план навчання та розвитку. Цей план може включати тренінги, семінари, онлайн-курси, участь у конференціях тощо.

3. Фінансування навчання. Керівник повинен забезпечити необхідні ресурси для підвищення кваліфікації своїх працівників. Це може включати

виділення бюджету на навчання, пошук зовнішніх фінансових джерел або користування програмами фінансування навчання.

4. Залучення зовнішніх експертів. Іноді для підвищення кваліфікації можуть знадобитися зовнішні консультанти або експерти з певної галузі. Керівник може організувати робочі групи, семінари або звертатися до зовнішніх постачальників навчальних послуг, зокрема на засадах аутсорсингу.

5. Моніторинг та оцінка результатів. Після проведення навчання (підвищення кваліфікації, стажування тощо) важливо систематично відслідковувати результати й оцінювати, наскільки вони вплинули на робочу ефективність та розвиток працівників. Це дозволяє коригувати стратегію розвитку та вдосконалювати процеси навчання.

Загалом, керівник повинен створити сприятливе середовище для навчання та розвитку своїх працівників, підтримуючи їхній інтерес до самовдосконалення та стимулюючи активну участь у навчальних програмах.

2.4. Роль соціальної відповідальності в етичному управлінні організації

Соціальна відповідальність відіграє значну роль в етичному управлінні організації. Вона визначає, як компанія взаємодіє зі своїм оточуючим середовищем, включаючи співробітників, клієнтів, постачальників, громадськість та природне середовище. До ключових аспектів соціальної відповідальності в етичному управлінні організації можна віднести:

– сприяння етичним стандартам, це означає що соціальна відповідальність допомагає підтримувати високі етичні стандарти в організації, дотримуватись правил та норм, які враховують інтереси всіх зацікавлених сторін, в тому числі співробітників, клієнтів та суспільства в цілому;

– створення етичної корпоративної культури через впровадження соціальної відповідальності, коли організація формує етичну корпоративну культуру, яка підтримує відкритість, довіру та відповідальність перед суспільством. Це допомагає залучати та утримувати висококваліфікованих співробітників, які поділяють цінності компанії;

– стабільність відносин зі стейкхолдерами шляхом підтримки позитивних відносин зі всіма зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, інвесторів, державні органи та громадськість. Дотримання цієї норми дозволяє зберігати довіру та підтримку з боку цих груп;

– стратегічний розвиток з урахуванням того, що соціальна відповідальність може слугувати основою для стратегічного розвитку організації, враховуючи етичні та соціальні аспекти в бізнес-плануванні та прийнятті рішень;

– вплив на інновації та сталість через впровадження соціально відповідальних практик. У такому випадку організація може стимулювати інновації та забезпечувати стабільність у довгостроковій перспективі, забезпечуючи збалансований підхід до соціальних, екологічних та економічних вимог.

Основними принципами соціальної відповідальності в етичному управлінні організацією є:

– відповідальність, яка полягає в тому, що організація повинна звітувати про вплив своєї діяльності на суспільство;

– прозорість, яка означає, що суб'єкти господарювання повинні бути чесними у своїх рішеннях і діяльності, які впливають на інших;

– гуманність – визнання важливості та універсальності прав людини, визначених у Загальній декларації прав людини [7];

– патріотизм як розуміння важливості та необхідності Батьківщини;

– почуття обов'язку як морального обов'язку людини, яка виконує його з почуттям совісті;

– моральність як особлива сфера суспільної свідомості та вид суспільних відносин, метою яких є створення методів нормативного регулювання поведінки та вчинків людей у суспільстві за допомогою норм, принципів і категорій моралі;

– духовність як процес гармонійного розвитку задатків людини;

– професійна компетентність – наявність знань, досвіду, освіти у відповідній сфері діяльності;

– творча спрямованість як схильність до творчої ініціативи.

Концепція соціальної відповідальності по відношенню до системи охорони здоров'я в основному спрямована на створення іміджу відповідального закладу охорони здоров'я, що дає змогу зміцнити свою репутацію перед клієнтами (пацієнтами), яка в період реформування системи охорони здоров'я набуває все більшого значення. Соціальна відповідальність у системі охорони здоров'я – це система заходів, спрямованих на забезпечення, збереження і розвиток працездатності, соціальної активності людей та формування здорового способу життя громадян.

Реформа охорони здоров'я була однією з найбільш очікуваних реформ в Україні. З одного боку, вона докорінно змінила систему охорони здоров'я в країні, а з іншого, як і будь-яка реформа, яка безпосередньо стосується людини, викликала багато суперечок і негативу. У 2017 році МОЗ у співпраці з громадськими та міжнародними організаціями провело консультації щодо впровадження реформи в усіх регіонах України.

Сьогодні особливо актуальним є налагодження якісних та взаємовигідних відносин між закладом охорони здоров'я та суспільством, що включає розвиток відносин із споживачами, працівниками та суспільством у цілому, дотримання принципів екологічної безпеки. Існує кілька підходів науковців до забезпечення соціальної відповідальності медичних закладів, а саме: відмова від цієї концепції, декларативний, комерційний, альтруїстичний та комплексний підходи [9; 25]. Як зазначають дослідники теорії соціальної відповідальності, у закладах охорони здоров'я, цей феномен

має внутрішню та зовнішню складові [10]. Складові соціальної відповідальності закладу охорони здоров'я наведені на рис. 2.2.

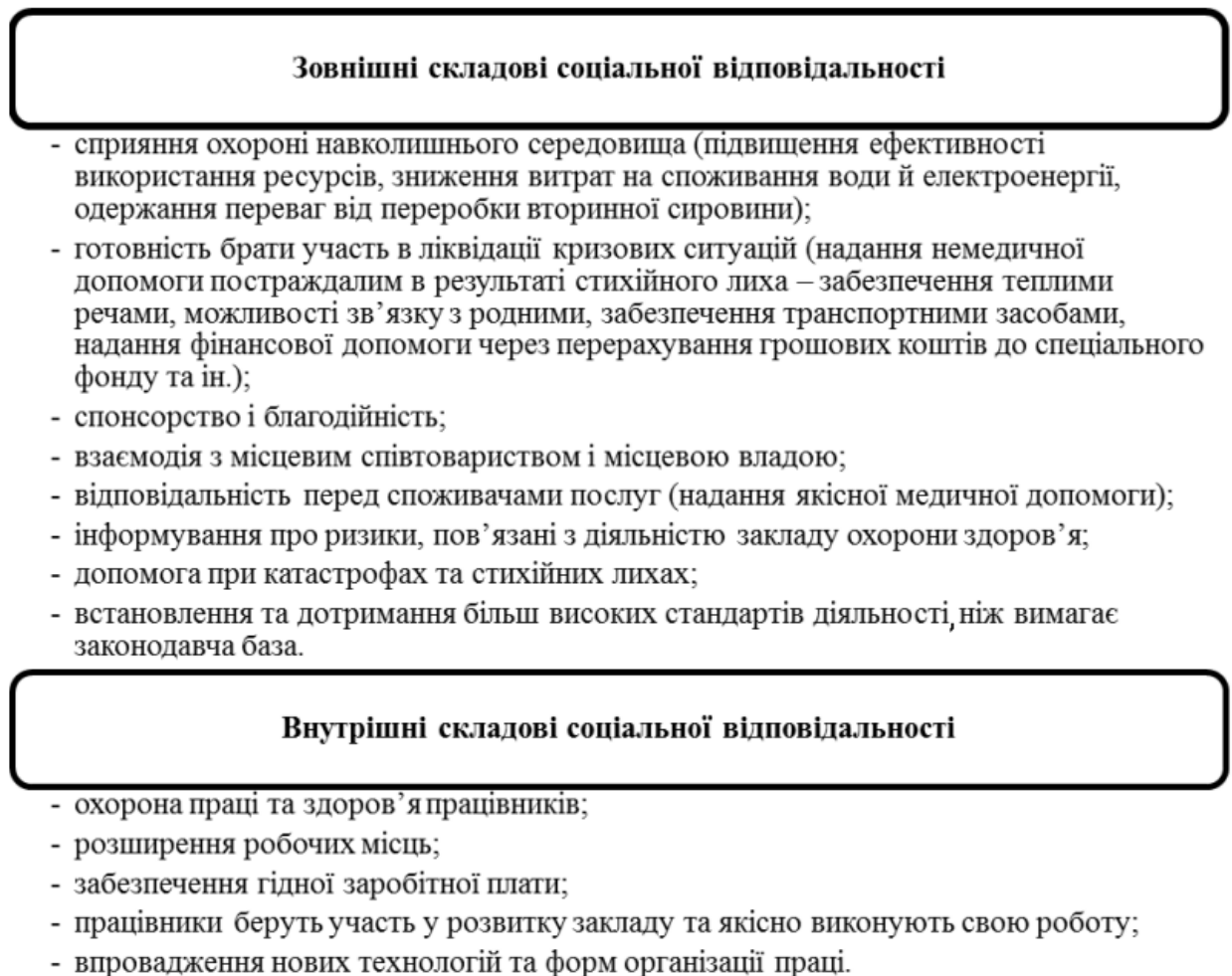


Рис. 2.2. Складові соціальної відповідальності закладу охорони здоров'я [29; 30]

Варто наголосити, що зовнішня складова соціальної відповідальності закладу охорони здоров'я викликає найбільше суперечок щодо формування відносин закладу на основі соціальної відповідальності.

Соціальні витрати організацій, що функціонують на комерційній основі трактуються як соціальні інвестиції та розглядаються з точки зору економічного інтересу, підвищення прибутковості, набуття конкурентних чи інших переваг для інституції чи іншої інституції [16]. Тісно співпрацюючи з партнерами-постачальниками, постачальниками послуг медичного

обладнання та іншими, заклади охорони здоров'я можуть зменшити складність і вартість медичного обслуговування та підвищити якість. Партнерство може призвести до справедливого ціноутворення, відповідності вимогам, якості та надійності поставок. Проте всі заклади охорони здоров'я повинні дотримуватися відповідних встановлених правил і законів щодо захисту економічної конкуренції під час впровадження практики соціальної та екологічної відповідальності.

Отже, соціальна відповідальність не лише сприяє покращенню взаємодії організації з оточуючим середовищем, але й формує основу для етичного управління, що впливає на усі аспекти діяльності компанії та сприяє її сталому розвитку.

Загалом можемо запропонувати низку заходів, які компанії, зокрема і ТОВ «Бішкомпані», можуть впроваджувати для підвищення етичної діяльності серед свого персоналу та в управлінських процесах:

- створення чіткого та зрозумілого етичного кодексу, який визначає основні принципи та правила поведінки для працівників компанії, та дасть можливість усвідомити очікування від працівників щодо їхньої поведінки та взаємодії зі стейкхолдерами;
- проведення систематичних навчально-тренувальних заходів з етики для персоналу на різних рівнях управління, які включають навчання професійній поведінці, конфліктології, відповідальності за прийняття рішень та іншим аспектам етичного спілкування;
- формування етичної культури серед працівників компанії з метою створення такого середовища, в якому працівники можуть легко висловлювати свої думки та ділитися власним досвідом;
- особистий приклад етичної поведінки керівництва з дотриманням встановлених етичних норм і відповідальності за прийняті рішення;
- залучення стейкхолдерів для забезпечення довіри та підвищення етики управлінської діяльності при прийнятті стратегічних рішень.

Висновки до другого розділу

Особливості ТОВ «Бішкомпані» та етичні виміри його управлінської діяльності проявляються у наданні медичних та інших послуг (профілактичних, діагностичного чи лікувального втручання, маніпуляції, консультації). Оцінка етичних ризиків вказує на необхідність систематичного аналізу та управління етичними аспектами діяльності компанії, а розробка стратегії мінімізації ризиків сприяє створенню етичної корпоративної культури та підвищенню довіри стейкхолдерів.

Усвідомлення ролі управлінського лідерства у ТОВ «Бішкомпані» підкреслює важливість особистого прикладу та відповідальної поведінки керівника компанії. Така модель поведінки, безумовно, сприяє формуванню етичної атмосфери, де працівники відчувають себе впевнено та мотивовано для дотримання високих етичних стандартів.

Соціальна відповідальність виявляється як ключовий елемент етичного управління в ТОВ «Бішкомпані». Корпоративна культура компанії визначає основні цінності, які підтримують працівники, а також норми поведінки, які визначають правила і етичні стандарти в організації. Корпоративна культура також визначає, як організація адаптується до змін у зовнішньому середовищі. Гнучкість та здатність до інновацій є важливими аспектами культури, особливо в умовах швидких змін. Здійснення соціально відповідальних заходів сприяє підвищенню рівня довіри серед стейкхолдерів та формує позитивне враження про компанію в громадськості.

Загалом важливість розуміння та впровадження етичних підходів в управлінську діяльність ТОВ «Бішкомпані» сприяє стабільності, довірі та успіху організації в сучасному бізнес-середовищі.

ВИСНОВКИ

Суть управлінської етики – це система принципів, цінностей і правил, які визначають прийнятну поведінку управлінського персоналу в сфері управління бізнесом і організацією. Ця галузь етики розглядає моральні аспекти та стандарти, яких має дотримуватися управлінський персонал у процесі прийняття рішень та взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами).

Корпоративна етика в управлінні персоналом може виконувати такі функції: мотиваційну, розвиваючу, інформаційну, консультативну, контролюючу, регулятивну, комунікативну, координаційну. Сукупність цих функцій визначає вибір інструментів формування корпоративної етики.

У практичній діяльності організації можуть використовувати корпоративні етичні кодекси, стандарти етичної поведінки, етичне лідерство, етичну культуру, стратегії етичної поведінки, етичну експертизу тощо.

До етичних цінностей організації відносять людяність, довіру, відповідальність, які повинні розділятися працівниками та керівництвом, їх визнання та офіційне оприлюднення сприяє координації дій для досягнення поставлених цілей.

У процесі управління корпоративною етикою необхідно визначити набір цінностей, норм, правил поведінки, які її формуватимуть. Основні норми та принципи управлінської етики можуть бути сформовані під час індивідуальних опитувань співробітників організації, під час семінарів з етики та аналізу застосування існуючих етичних стандартів компанії. Крім того, рекомендовано провести опитування щодо задоволеності стандартами ділової етики компанії в бізнес-середовищі, серед ділових партнерів, експертів та громадськості.

Дослідження етичної поведінки співробітників компанії вказують на необхідність створення сильної корпоративної культури та етики, яка б ефективно використовувала наявні в організації інструменти для підвищення

рівня управління персоналом. Варто зазначити, що етичні норми, які застосовуються в організації, впливають на всі процеси, пов'язані з управлінням персоналом. Наприклад, у процесі набору співробітників в організації не повинно бути дискримінації, фальсифікації результатів відбору тощо.

Для стабільного розвитку організації необхідно використовувати різні механізми управління персоналом. В умовах ринку ефективним механізмом управління персоналом може стати корпоративна етика. Щоб корпоративна етика була ефективним інструментом управління персоналом, організація повинна управляти нею, а її незалежність від керівника дозволить повністю враховувати етичні потреби співробітників.

На практиці реалізуються різні методи управління, зокрема: надто морально авторитарний; відносно морально авторитарний; консультативний морально-демократичний; морально-довірчий. Кожен із стилів лідерства вимагає від менеджерів певних дій і демонстрації специфічних якостей, що відображають зміст їх соціально-етичних цінностей.

Керівник, який прагне працювати ефективно і розраховує на використання потенціалу своїх підлеглих, має бути різнобічною особистістю, яка логічно мислить, вирішує складні питання, ризикує з мінімальними витратами, не тільки приймає рішення, а й відповідає за їх виконання. Менеджер-лідер повинен володіти такими моральними якостями, як справедливість і чесність, бути добрим до колег, проявляти готовність до співпраці з ними, вміти протистояти тиску і розширювати свій світогляд, володіти технологіями спілкування з різними людьми.

Важливо підкреслити, що в управлінській культурі одночасно можна виділити об'єктивний і суб'єктивний характер. Об'єктивний характер управлінської культури характеризується тим, що управління та культура його здійснення підпорядковуються певним принципам і закономірностям, метою яких є забезпечення високого рівня ефективності господарської діяльності організацій. Суб'єктивний аспект управлінської культури є

результатом того, що управління здійснюється певною особою, а саме менеджером, який входить до апарату управління (системи управління).

Управлінська етика – це інструмент, який допомагає налагодити ефективну комунікацію та взаємодію в організації, засновану на принципах і нормах моральних стосунків між працівниками з різними посадовими статусами, які виконують різні функціональні обов’язки та мають визначені трудові права.

Особливості компанії ТОВ «Бішкомпані» та етичні аспекти її управління проявляються в наданні медичних та інших послуг (профілактичних, діагностичних чи лікувальних втручань, маніпуляцій, консультацій). Оцінка етичних ризиків свідчить про необхідність систематичного аналізу та управління етичними аспектами діяльності компанії, а розробка стратегії мінімізації ризиків сприяє формуванню етичної корпоративної культури та підвищенню довіри зацікавлених сторін.

Оцінка етичного ризику організації – це процес ідентифікації, аналізу та оцінки можливих ситуацій або дій, які можуть вплинути на етичні принципи та цінності організації. Цей процес призначений для забезпечення та підтримки високих стандартів етичної поведінки в усіх аспектах діяльності організації.

Визначено ймовірні етичні ризики для стоматологічної компанії ТОВ «Бішкомпані», які можуть виникнути в різних сферах її діяльності, оскільки пов’язані із захистом здоров’я людей та безпосередньо впливають на їхній фізичний та психологічний стан.

Культура управління є необхідною, але не гарантованою умовою успішного управління. Керівник буде ефективно виконувати свою важливу роль лише в цьому випадку, поєднуючи високі професійно-управлінські якості керівника та відповідні йому морально-етичні якості.

Соціальна відповідальність визначає, як компанія взаємодіє зі своїм оточуючим середовищем, включаючи співробітників, клієнтів, постачальників, громадськість та зовнішнє середовище. Основними

принципами соціальної відповідальності в етичному управлінні організацією є: відповідальність, прозорість, гуманність, патріотизм, почуття обов'язку, моральність, духовність, професійна компетентність, творча цілеспрямованість. Існує кілька підходів науковців до забезпечення соціальної відповідальності медичних закладів, а саме: декларативний, комерційний, альтруїстичний та комплексний підходи.

Запропоновано низку заходів, які компанії, зокрема і ТОВ «Бішкомпані», можуть впроваджувати для підвищення етичної діяльності серед свого персоналу та в управлінських процесах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брич В., Корман М. Управлінська етика як складова ефективної ділової взаємодії. *Економічний аналіз*. 2012 рік. Випуск 11. Частина 1. С. 47-50.
2. Вороненко В. В., Пустовойтова Г. Л., Фещенко І. І. Кадрові ресурси охорони здоров'я: збірник. Київ. 2018. 367 с.
3. Голобородько Т.В. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 47-54.
4. Голобородько Т.В., Адамовська, Бурхайло О.В. Нормативно-правове забезпечення регулювання інституту лідерства на етичних засадах у системі публічного управління та адміністрування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2022_12_13
5. Грішнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць*. 2017. С. 57–63.
6. Дмитренко М.Й. Корпоративна культура та її функціональний потенціал. *Економіка, фінанси, право*. 2014. № 9 (88). С. 244–249.
7. Загальна декларація прав людини. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text
8. Кам'янська О.В. Корпоративна культура в системі управління інноваційним підприємством. *Економіка та держава*. 2010. № 8, С. 24.
9. Кравченко Н.В., Ковальчук Т.М. Соціальні інвестиції: сутність і роль у формуванні ресурсно-компетенційної бази підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 15. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/47.pdf>.

10. Крупський О., Стасюк Ю., Лубенець Н. Формування системи управління соціальною відповідальністю закладу охорони здоров'я. URL: file:///C:/Users/user/Downloads/krupskyj_stasyuk_lubenets.pdf
11. Крячкова Л. В. Створюємо систему оцінки діяльності персоналу. *Головна медична сестра*. 2018. № 1. С. 25–34.
12. Культура управління: монографія Садковий В.П., Назаров О.О., Домбровська С.М., Крутій О.М, Пономарьов О.С., Харченко А.О. Харків: НУЦЗУ, 2018. 218 с.
13. Лозовий В.О. Культура особистості та етикет у діловому спілкуванні: навч. посібник В. О. Лозовий, О. В. Уманець, М.Б. Ценко. Харків: Регіон-інформ, 2010. 140 с.
14. Лукашенко М. В. Соціальність та її вплив на формування моделей медичної етики. *Мультиверсум. Філософський альманах*. 2019. Вип. 5-6. С. 37-49.
15. Морально-психологічні засади управлінської діяльності: навч.-метод. матеріали Н.О. Алюшина, Т.В. Новаченко. К.: НАДУ, 2013. 60 с.
16. Панухник О. В., Плекан У. М. Соціальні інвестиції як форма суспільної поведінки носіїв соціальної відповідальності. *Галицький економічний вісник*. 2016. № 2. С. 51–61.
17. Ремесник Т.С. Єщенко М.Г. Основні етичні погляди у сфері бізнесу та управління. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. № 1. С. 108-112.
18. Рихліцька О. Д. До питання корпоративної етики в сучасній організації. URL: https://www.researchgate.net/publication/353435150_Do_pitanna_korporativnoi_etiki_gumc_2011_1_14
19. Савчук Л.М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації. Київ, 2011. 230 с.

20. Сердюк А.М. Риган М.М., Скалецький Ю.М. Етика і культура безпеки в медичній практиці. *Реабілітація та паліативна медицина*. 2023. № 1. С. 138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpm_2023_1_40
21. Синицька О.І. Корпоративна культура: зарубіжний та вітчизняний досвід. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 12. С. 229–234.
22. Сікалюк А.І., Пермінова В.А., Литвин С.В. Етика сучасного менеджменту: соціально-етичні цінності майбутнього управлінця. *Науковий вісник Полісся* 2016. № 3. С. 277-281.
23. Сливка О.А. Корпоративна етика як інструмент ефективного управління персоналом організації. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2017. № 1. С. 114-119.
24. Смолич Д.В. Культура та етика керівника в управлінні організацією. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2021. Вип. 18. С. 180-191.
25. Царик І. М., Михайловська О. В. Методика оцінки соціальних інвестицій бізнесу. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки*. 2012. № 2. С. 54–59.
26. Чапка М. Психологічні засади підготовки менеджерів К. : МАУП, 2005. 188 с.
27. Шульженко І.В. Кудря В.В., Хоменко В.В. Етичні аспекти прийняття управлінських рішень. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 244-249.
28. Шумкова В. І. Управління персоналом як інструмент соціально-етичного маркетингу. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2023. № 1. С. 87-92.
29. Green M. Theoretical Developments in Corporate Social Responsibility. *The Palgrave Handbook of Corporate Social Responsibility*. 2020. P. 1–27.
30. Grynko T., Kuzmenko O. Problems of Forming Social Responsibility of Health Care Institutions. *Development Management*. 2018. Т. 16. № 3. P. 1–7.
31. Zaleznik, A. Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*. 2007. May-June. P. 67-78.

32. Zaleznik, A. The managerial mystique: restoring leadership in business. New York: Harper and Row, 2009. 307 p.
33. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). С. 123-136.
34. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. Т. : ФОП Осадца Ю.В., 2016. С. 105-116.
35. Гітіс Т. П. Дослідження рівня задоволеності працею персоналу промислових підприємств України. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2. С. 206-211. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2018_2_33
36. Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство : Електронне наукове фахове видання*. 2017. Вип. 8. С. 405-410.
37. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7789>
38. Харчишина, О. В. (2007) Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. *Вісник Державного агроєкологічного університету* (2). С. 202-208.
39. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 9-12.
40. Антохова І. М., Водянка Л. Д., Сибирка Л. А. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7385>
41. Minchak, N. J., & Slimakovska, I. I. (2018). Організаційна культура підприємства як складник ефективного управління. *Науковий вісник НЛТУ України*, 28(9), 61-64.

«Затверджую»
ТзОВ «Біш компані»

_____ Кокоцька Л.П.
« ____ » _____ 2022р.

***Правила
надання та оплати медичних,
пов'язаних з ними сервісних та інших послуг в
медичному центрі ТзОВ «Біш компані»***

(введені в дію з « ____ » _____ 20__р.)

м. Львів

Преамбула

Цей документ (далі „Правила”), затверджений наказом директора медичного центру «Біш компанії» (далі за текстом „Медичного Центру”), є нормативним документом, який регламентує особливості надання та оплати медичних, пов'язаних з ними сервісних та інших послуг в медичному центрі (далі за текстом «Медичний центр» або «МЦ»).

1. Загальні положення

1.1. Медичний центр " Біш компанії " надає медичні послуги громадянам України, інших країн та без громадянства, які звернулись до неї самостійно чи були направлені з інших закладів.

1.2. Всі медичні та інші послуги в Медичному центрі " Біш компанії " надаються за плату та відповідно до затвердженого прейскуранту цін Медичного центру .

1.3. Інформація про споживчі властивості, безпеку та нормативи (стандарты) якості медичних послуг, які надаються, розміщена у "Куточку споживача". Більш розширену інформацію пацієнти або відвідувачі можуть отримати під час консультацій у лікарів, а в окремих випадках при самостійному ознайомленні зі спеціальних письмових формулярів.

1.4. Інформація про діючі дисконтні програми є відкритою для ознайомлення для всіх відвідувачів.

2. Особливості надання медичних та інших послуг

2.1. Медичні послуги (профілактичні, діагностичні чи лікувальні втручання, маніпуляції, консультації) здійснюються переважно штатним медичним персоналом.

2.2. Медичний центр - має право відмовити пацієнту в наданні медичних послуг у випадку, коли ліцензійні обмеження, кваліфікація його медичного персоналу або технічна оснащеність не дозволяють це зробити. У цьому випадку пацієнтам рекомендуються інші заклади, де їм зможуть надати відповідні медичні послуги чи допомогу.

2.3. Проведення медичних втручань починається тільки після відповідного інформування та погодження пацієнта чи його родичів (законних представників). У невідкладних випадках (з метою рятування життя та здоров'я), відповідно до вимог чинного законодавства України, медичні втручання можуть проводитися без погодження пацієнта.

2.4. Перед початком лікування з пацієнтом (його представником) узгоджується план лікування (обстеження). У деяких випадках, коли неможливо одразу визначити весь обсяг медичних втручань, складається попередній план лікування. Крім того, з об'єктивних або суб'єктивних причин, будь-який вже узгоджений план лікування може піддаватися корегуванню, про що пацієнта (його представника) обов'язково повідомляють.

2.5. Якщо, у процесі надання послуг з медичних причин виникає потреба в їх корегуванні у бік збільшення чи зменшення обсягів чи методів лікування, діагностики, тощо, то відповідному корегуванню піддається і остаточно їх вартість. Про такі зміни пацієнтів інформують завчасно.

3. Порядок оплати послуг

3.1. Оплата за надані послуги здійснюється відповідно до умов укладеного договору, або на підставі окремо виставлених рахунків. Платником за послуги може бути як сам пацієнт, так і інші особи.

3.2. Оплата медичних послуг проводиться шляхом внесенням готівкових або безготівкових коштів у касу Підприємства .

3.3. У випадку оплати по безготівковому розрахунку послуги надаються тільки після 100 % передоплати. За згодою керівництва може надаватися відстрочка платежів.

3.4. Оплачувати послуги можуть як самі пацієнти, так і їх представники (родичі чи довірені особи), а також Підприємства та організації, благодійні фонди тощо.

3.5. У межах спеціальних дисконтних програм пацієнтам можуть надаватися знижки, розмір і порядок надання яких, визначається керівництвом Медичного центру .

3.6. Пацієнтам, які є громадянами інших країн чи уклали договір про добровільне медичне страхування, рекомендується до початку отримання медичних послуг з'ясувати можливість оплати послуг зі своєю страховою компанією. Послуги за страховим полісом надаються за умови попереднього укладання Підприємством відповідного договору зі страховою компанією застрахованої особи.

3.7. Про необхідність з медичних причин змінити погоджений план лікування чи обстеження (заміна видів втручань, збільшення чи зменшення їх обсягу тощо, кількості днів перебування у стаціонарі тощо) кожен пацієнт (замовник) повідомляється заздалегідь.

3.8. Стягнення з пацієнтів заборгованості за надані послуги відбувається згідно із чинним законодавством України.

3.9. Підприємство може на свій розсуд, в порядку благодійності чи за угодою надавати медичні послуги зі знижкою чи безоплатно.

4. Прикінцеві положення

4.1. Внесення будь-яких змін або доповнень до цих Правил здійснюються на підставі наказу директора Підприємства.

4.2. Випадки, що не врегульовані цими Правилами, регулюються чинним цивільним та господарським законодавством України.

Директор
ТзОВ «Біш компані»
Кокоцька Л.П. _____

ДОДАТОК Б

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Директор ТзОВ «БІШ компанії»
_____ Кокоцька Л.П.

«_____» _____ 20__ р.

ПЛАН ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ І ПЕРЕПІДГОТОВКИ СПЕЦІАЛІСТІВ
ТзОВ «БІШ компанії»

№	П.І.Б.	посада кваліфікація	заходи підвищення кваліфікації	дата проходжен ня наступних курсів
1.	Білик-Томашек М.А.	лікар-стоматолог хірург заст.гол.лікаря ЛНМУ ім.Д.Галицьк ого 2003 р.	«Хірургічна стоматологія» Серт.спец.№ 1105/21 від 24.11.21	24.11.26р.
			Посв.№ 362-к/80 від 26.05.15р. Перша категорія	26.05.20р.
			«Організ. і управ.ох.зд.» № 1267 від 30.03.12 р.	24.03.22р.
			«Ортодонтія» Серт.спец.№1656 від 05.10.2018	05.10.2023р.
2.	Корда С.Ю.	лікар-стоматолог- дитячий ЛНМУ ім.Д.Галицького 21.06.2007 р.	Дитяча стоматологія Серт.спец.№ 115623 від 29.10.2019	29.10.2024р.
4.	Коник Р.Є.	лікар-стоматолог- хірург ПВ №753825 від 29.06.1988	Посвічення№ 1131к/16 246/15 від 29.12.2016 Вища	01.06.2026р.
			«Стоматологія» Серт.спец.№ 116257 від 31.10.2019	31.10.2024р.
5.	Лань Ю.Я.	лікар-стоматолог- ортодонт ВК 36688496 від 2016р.№91576	Серт.спец.№124854 від 30.09.2022	30.09.2027р.

6.	Альбокрінова Н.А.	лікар-стоматолог БВС0183081 26.06.1999 лікар-стоматолог- дитячий	Серт.спец.№104756 від 23.02.2018	23.02.2023р.
		лікар-стоматолог- ортодонт	«Ортодонтія» Серт.спец.№ 124054 від 31.05.2022	30.05.2027р.
7.	Пограничний О.Б.	лікар-стоматолог ВК34321756	Серт.спец.№119660 від 20.11.2020	20.11.2025р.
8.	Гордон-Жура Г.С.	Лікар-стоматолог- ортодонт Жв-1№116037	«Дитяча стоматологія» Серт.спец.№ 85466 від 08.05.2015	08.05.2020р.
			«Ортодонтія» Посвічення№ 631 від 29.12.2016 Вища категорія	29.12.2021р.
9.	Кашпор Н.Ю.	Лікар-стоматолог ВК № 36688462	Серт.спец.№ 120788 від 31.03.2021	31.03.2026р.
10.	Шітев Є.В.	Лікар-стоматолог С16№ 047347	Серт.спец.№ 668/56-18 від 27.06.2018	30.06.2023
			«Ортопедія» Серт.спец.№ 979 від 29.12.2018	29.12.2023
11.	Сенів О.Ю.	Лікар-стоматолог С16№047310	Серт.спец.№ 658/56-18 від 27.06.2018	30.06.2023
12.	Дітковська Ю.В.	Лікар-стоматолог С16 №047291	Серт.спец.№ 567/53-18 від 26.06.2018	30.06.2023
		лікар-стоматолог- дитячий	Серт.спец.№ 1038/20 від 28.12.2020	28.12.2025
13.	Біловус Ю.Я.	Лікар-стоматолог- терапевт С15 №057645	Серт.спец.№ 124926 від 23.12.2022	23.12.2027
14.	Альбокрінов А.А.	Анестезіолог дитячий	Посв.№ 1/788-к від 05.10.2017 Вища категорія	05.10.2022
		Анестезіолог	Серт.спец.№ 19304 від 07.12.2018	07.12.2023
15.	Перова- Шаронова В.М.	Анестезіолог дитячий	Посв.№ 32/430-к від 11.06.2015	11.06.2020
		Анестезіолог	Серт.спец.№ 19926 від 21.12.2018	21.12.2023
16.	Сальо Р.М.	Лікар-стоматолог ЛДМУ 1996 р.	Серт.спец.№ 119678 від 20.11.2020	20.11.2025
17.	Стецишин М.І.	Лікар-стоматолог- терапевт ВК№45316741 21.06.2013	Серт.спец.№ 957/20 від 14.12.2020	14.12.2025

