

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:

В.о. завідувача кафедри



Омельченко В.Я.

(підпис)

(ПІБ завідувача кафедри)

«01» червня 2023р.

**«РОЗВИТОК СИСТЕМИ ПСИХОЛОГІЇ ТА ЕТИКИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН В
УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

Кваліфікаційна робота здобувача
вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої
освітиосвітньо-професійної
програми

« Менеджмент »

Мірошникової Анни Едуардівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Горбашевська М.О., к.е.н., доцент

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент:

Іваненко Л.М., к.е.н., доцент,

Донецький національний

університет ім. Василя Стуса,

доцент кафедри маркетингу та

бізнес аналітики (м.Вінниця)

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна
робота захищена з
оцінкою 90 А

Секретар ЕК 

«16» червня 2023р.

Київ – 2023

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

Рівень вищої освіти Бакалавр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри д.е.н., професор,
(науковий ступінь, вчене звання)

Омельченко В.Я.
(ППП завідувача кафедри)

«_____» _____ 20__ р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Мірошникова Анна Едуардівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розвиток системи психології та етики ділових відносин в управлінні підприємством

керівник роботи Горбашевська М.О., к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «23» лютого 2023 року № 30.

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: провести аналіз системи психології та етики ділових відносин в управлінні підприємством

Об'єкт дослідження: підприємство ТОВ «Метінвест»

Предмет дослідження: система психології та етики ділових відносин на підприємстві

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ ТА ЕТИКИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття ділового етикету та його призначення в процесі управління підприємством

1.2. Форми та засоби ділового спілкування, види ділових контактів

1.3. Управлінська психологія та етика, їх сутність та норми

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІЙ ДІЛОВОГО ЕТИКЕТУ ТА ЙОГО РОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ»

2.1. Поняття Кодексу корпоративної етики. Його роль в управлінні організацією

2.2. Кодекс етики групи МЕТІНВЕСТ – етичні норми і стандарти ведення бізнесу

2.3. Соціально-психологічний аспект як складова частина господарського механізму компанії МЕТІНВЕСТ

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПСИХОЛОГІЇ ТА ЕТИКИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Методи підвищення теоретичних знань у сфері психології та етики ділових відносин

3.2. Практичні напрямки у розвитку етичного рівня підприємства

3.3. Впровадження засобів ефективної взаємодії при виникненні конфліктних ситуацій всередині колективу

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент		
Розділ 2	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент		
Розділ 3	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент		

6. Дата видачі завдання «15» березня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 06.02.2023	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	23.02.2023	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 15.03.2023	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	15.03.2023-03.04.2023	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 03.04.2023	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	03.04.2023-01.05.2023	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 01.05.2023	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	24.05.2023	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2023	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	13.06.2023 – 17.06.2023	

Студент
(підпис)

Мірошникова А.Е.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи
(підпис) Горбашевська М.О.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ ТА ЕТИКИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	9
1.1. Поняття ділового етикету та його призначення в процесі управління підприємством.....	9
1.2. Форми та засоби ділового спілкування, види ділових контактів	12
1.3. Управлінська психологія та етика, їх сутність та норми	18
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІЙ ДІЛОВОГО ЕТИКЕТУ ТА ЙОГО РОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ».....	26
2.1. Поняття Кодексу корпоративної етики. Його роль в управлінні організацією	26
2.2. Кодекс етики групи МЕТІНВЕСТ – етичні норми і стандарти ведення бізнесу.....	29
2.3. Соціально-психологічний аспект як складова частина господарського механізму компанії МЕТІНВЕСТ	32
Висновки до розділу 2.....	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПСИХОЛОГІЇ ТА ЕТИКИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	38
3.1. Методи підвищення теоретичних знань у сфері психології та етики ділових відносин	38
3.2. Практичні напрямки у розвитку етичного рівня підприємства	41
3.3. Впровадження засобів ефективної взаємодії при виникненні конфліктних ситуації всередині колективу	50
Висновки до розділу 3.....	54
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ДОДАТКИ 63

ВСТУП

В останні роки, у зв'язку з формуванням ринкових відносин, стають актуальними високі манери, тонкощі ведення бесід, дипломатичність переговорів. Етикет, вільний від крайнощів і застарілих формальностей, не ускладнює, а спрощує і робить приємнішим повсякденне життя. Успіх справи в умовах ринку залежить не тільки від якості виробленого товару чи послуги, але не меншою мірою від якості життя людей, які їх виробляють.

Вся традиція етики замикається на з'ясуванні того, що є належним для людини, тобто відповідає деяким глибинним законам людського буття. Прагнучі розмежувати добро і зло, визначити, що таке чеснота, люди виробили норми моральної поведінки - складну систему правил, що дозволяють людям співіснувати. Але, з одного боку, людина прагне поводитися морально, належним чином, з іншого - їй необхідно задовольнити свої потреби, реалізація яких пов'язана часто з порушенням моральних норм. Цей внутрішній конфлікт між піднесеним ідеалом і практичним розрахунком, моральним боргом та безпосереднім бажанням існує завжди і у всіх сферах життя. Але особливо напружено цей конфлікт проявляється у діловому спілкуванні. У сучасній діловій практиці такі риси, як працьовитість, безкорислива доброзичливість, пунктуальність, точність, справедливі рішення тощо, кваліфікуються як моральні якості. І навпаки, хабарництво, безпринципність, корупція, підтасовування фактів, ухилення від відповідальності тощо оцінюються як аморальні. Засвоєння правил етикету (уміння говорити та діяти з урахуванням індивідуальних психологічних особливостей та настрою інших людей) привчає зберігати власну гідність та поважати оточуючих навіть у складних конфліктних ситуаціях.

Ділове спілкування – складний багатоплановий процес розвитку контактів між людьми у службовій сфері. Його учасники виступають в офіційних статусах і орієнтовані на досягнення певної мети, вирішення конкретних завдань. Специфічною особливістю ділового спілкування є регламентованість, тобто підпорядкування встановленим обмеженням, які

визначаються національними та культурними традиціями, професійними етичними принципами. Для кожного суспільства існує система загальноприйнятих норм, правил, що визначають ступінь етичності поведінки людини у спілкуванні. Від знання цих норм, уміння та навичок їх застосування залежить успіх спілкування.

Проблема міжособистісних відносин та спілкування завжди хвилювала людство і була актуальною для будь-якого історичного етапу розвитку цивілізації. Кожна людина включена до багаторівневої системи відносин, ця система існує за рахунок спілкування та взаємодії людей один з одним. Дослідження у сфері психології та етики ділових відносин довели, що в середньому кількість людей, які мають необхідний рівень ділового спілкування дорівнює 35-40%. Іншим же необхідно підвищувати теоретичні та відпрацьовувати практичні навички етики спілкування у сфері ведення бізнесу, як що вони хочуть досягнути високих результатів.

У сучасному світі актуальність розгляду питання психології та етики ділових відносин обумовлена тим, що в даний час існує потреба в підготовці фахівців високого професійного рівня, здатних надати ринковим відносинам, що формуються, цивілізований характер. а також необхідний пошук оновлених способів формування соціальної відповідальності, пов'язаних із потенційними можливостями організаційної субкультури як середовища динамічної та оптимізованої соціалізації особистості.

Визначити роль та вплив ділової етики на відносини всередині колективу, розвиток підприємства, ставлення до компанії з боку ділових партнерів тощо, можна за допомогою методів аналізу та синтезу, спостереження за закономірністю та взаємозалежністю відповідних процесів, порівняння величин відтоку персоналу на підприємствах с різною соціальною відповідальністю.

Ціллю даної роботи є розгляд вже існуючих етичних норм та правил у процесі управління підприємством на прикладі комбінатів компанії «МЕТІНВЕСТ» та пропозиції що до можливих шляхів розвитку системи

психології та етики ділових відносин на вже існуючих підприємствах та при створенні нової компанії.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ ТА ЕТИКИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття ділового етикету та його призначення в процесі управління підприємством

Діловий етикет - це сукупність правил, традицій, умовностей, що регламентують зовнішні прояви людських відносин під час ділових контактів, переговорів, листування, підписання договорів, прийомів, спілкування з партнерами та підлеглими.

Діловий етикет є зведенням писаних і неписаних правил поведінки, порушення яких заважає нормальному веденню справ. Якщо, порушуючи ті чи інші норми поведінки, у побуті та суспільстві ви ризикуєте головним чином своєю репутацією вихованої людини, то в бізнесі такі помилки можуть коштувати великих грошей і кар'єри.

Великий майстер і вчитель у сфері ділових відносин Дейл Карнегі стверджував, що успіх людини у фінансових справах на п'ятнадцять відсотків залежить від його професійних знань і на вісімдесят п'ять від його вміння спілкуватися з людьми [1].

Насправді, будь-який бізнес - це скоординовані дії безлічі людей, і ефективність цих дій прямо залежить від їх здатності налагоджувати відносини один з одним. Відомо, що будь-який співробітник фірми – це лице компанії, і важливо, щоб це лице було одночасно симпатичним і професійним, доброзичливим і непохитним, послужливим і самостійним. Сучасний службовий етикет - це глибоке знання пристойностей, вміння тримати себе в колективі так, щоб заслужити загальну повагу і не образити при цьому своєю поведінкою іншого.

Ділова етика є одним з головних «знарядь» формування іміджу компанії. Ті організації, у яких не дотримується службовий етикет, втрачають дуже багато. Там же, де діловий етикет став нормою життя, вища продуктивність праці, кращі результати [2].

В основі етики ділового спілкування (на Заході зветься «personal public relation») лежать шість ключових принципів (схема 1.1).



Схема 1.1 Основні принципи етики ділового спілкування

Підприємці всього світу знають найголовніший постулат бізнесу: хороші манери прибуткові. Набагато приємніше працювати з тією фірмою, де дотримується діловий етикет. Без дотримання правил ділового етикету неможливі політичні, економічні, культурні відносини, оскільки не можна існувати, не поважаючи один одного, не накладаючи на себе певних обмежень та зобов'язань.

Уміння поводитися належним чином, тобто дотримання етикету, стало нині одним із найважливіших умов і способів вирватися вперед і зберегти лідерство в бізнесі. Іншими словами, дотримання ділового етикету - один з елементів професійної стратегії. Правила етикету можуть відрізнятися в окремих фірмах та галузях виробництва. І необхідно знати ці особливості в кожному конкретному випадку. Крім того, глобальність економічних зв'язків зобов'язує людей знати правила хорошого тону інших країн. Порушення цих правил призводить до розриву ділових зв'язків і обертається втратою ринків збуту [3].

Для досягнення високого рівня в управлінні підприємством та вдалого ведення бізнесу сучасне життя потребує від директорів (керівників) та менеджерів підприємств конкретних знань та вмінь у такій галузі, як ділові

відносини. А таких знань та вмінь безліч: як і коли сказати потрібне слово або промовчати, зробити відповідний події подарунок, як створити корисне для справи коло спілкування, вміння організувати ділову трапезу і поводитися на ній і т.н., і т.п. — і все це з тим прицілом, щоб ці контакти та вчинки сприятливо позначалися на справах фірми.

Ефективність діяльності будь-якої організації багато в чому залежить від дотримання етичних норм на всіх рівнях управління та взаємодії з персоналом. Використання у професійній діяльності норм та правил етики ділових відносин сприймається не лише як високий рівень професіоналізму спеціаліста, але і як ознака сталого розвитку організації із відповідальною позицією.

Формування власного цивілізованого стилю поведінки, що включає культуру спілкування та максимально можливе управління своїми емоціями, спирається на важливі особистісні характеристики, наявність яких гарантує успіх та повне задоволення від діяльності (рис.1.1) [4].

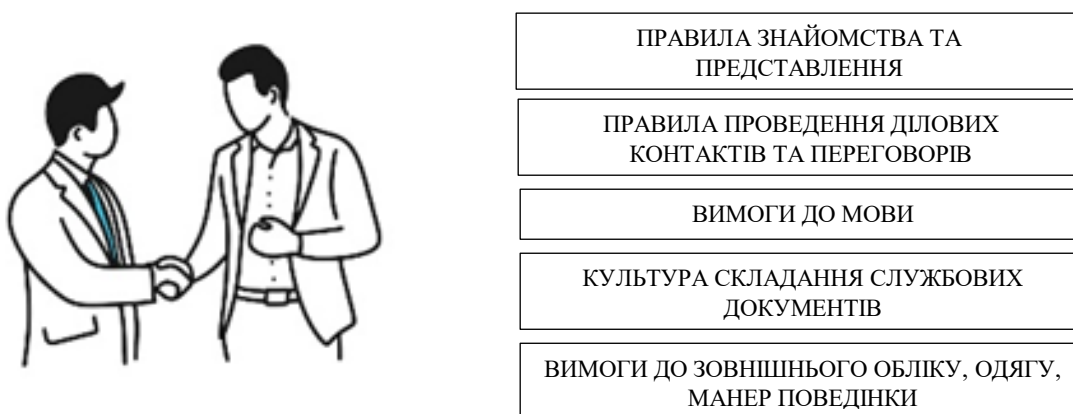


Рисунок 1.1. Етичні аспекти ділової культури особистості

Психологи стверджують, що кожна людина має навчитися поводитися так, щоб оточуючі ставилися до неї з незмінною симпатією.

В управлінській діяльності звернення до етики є закономірним. Ухвалення управлінських рішень, вибудовування соціально-відповідальних ділових відносин та комунікацій з персоналом з урахуванням морально-

етичних категорій, що сприяє формуванню соціального капіталу організації, збільшення її конкурентного потенціалу не тільки в очах працівників організації, а також партнерів, конкурентів, органів державного управління.

Дотримання правил ділового етикету особливо затребуваний сьогодні у підприємстві, де, на думку деяких, людям не до етики. Адже підприємство передбачає конкуренцію. Але саме вміння конкурувати вирізняє справжніх професіоналів.

Голова правління автомобільних заводів Фольксваген Д. Гедевер, автор книги "Майбутнє кличе", вважає, що економічний розвиток має відповідати наступним моральним вимогам:

- Найвища продуктивність та прибуток не повинні досягатися за рахунок руйнування навколишнього середовища;
- Конкуренція повинна здійснюватися за чесними правилами;
- Розумні форми участі службовців у справах підприємства не тільки збільшують бажання працювати краще, але і розвивають почуття відповідальності;
- Регулювання, а не розподіл матеріальних благ, скрізь, де це диктується громадськими інтересами, має підкорятися чинним моральним нормам.

У проекті етики для технологічної цивілізації, запропонованим Г. Йонасом в книзі "Принцип відповідальності" [5], сформульовано категоричний імператив для сучасної доби: "Чини так, щоб наслідки твоєї діяльності узгоджувалися з продовженням автентичного людського життя на Землі". Саме цей імператив, в різних його варіантах, став базовим принципом подальшого розвитку етичних засад політики, економіки, науки, педагогіки та ін.

1.2. Форми та засоби ділового спілкування, види ділових контактів

Спілкування для людини – це її довілля. Без спілкування неможливе формування особистості людини, розвиток інтелекту.

Психологи визначають спілкування як складний, багатоплановий процес встановлення та розвитку контактів між людьми, що породжується потребами в спільній діяльності і включає обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії і взаємодії, сприйняття і розуміння іншої людини.

Ділова комунікація відрізняється від простого спілкування тим, що у процесах її здійснення ставиться мета та конкретні завдання, які мають бути вирішені. У діловому спілкуванні неможливо припинити взаємини з партнером без втрат з обох сторін. У цьому сенсі етика служить своєрідним посередником, що дозволяє швидше знайти оптимальне рішення, згладити гострі кути, з гідністю виходити із скрутних ситуацій.

Мета ділового спілкування - організація та оптимізація певного виду спільної предметної діяльності. Особливості ділового спілкування полягають у тому, що партнер у діловому спілкуванні завжди постає як особистість, значуща для суб'єкта; що людей, що спілкуються, відрізняє гарне взаєморозуміння в питаннях справи; що основне завдання ділового спілкування - продуктивне співробітництво [6].

Прагматичний Дж. Рокфеллер, добре розуміючи значення спілкування для ділової діяльності, говорив: «Уміння спілкуватися з людьми - такий же товар, що купується за гроші, як цукор або кава. І я готовий платити за це вміння більше, ніж за будь-який інший товар у цьому світі» [7].

У цілому нині, ділові комунікації можуть бути прямі (що передбачають безпосередній контакт) і непрямі (що виникають у випадках, коли між партнерами існує якась просторово-часова дистанція).

У практичній діяльності існують різноманітні форми ділового спілкування: ділові розмови, ділові переговори, наради, ділове листування, організаційно-технічне спілкування (комп'ютер, факс) тощо. Діловій людині необхідно знати специфічні особливості цих форм (схема 1.2), володіти методикою їх підготовки та проведення.

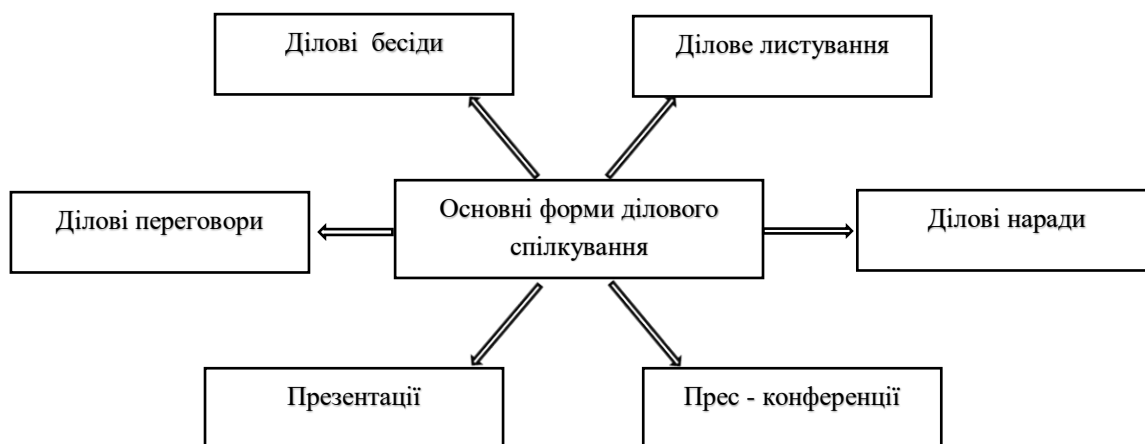


Схема 1.2. Форми ділового спілкування

Ділова бесіда – передача або обмін інформацією та думками щодо певних питань та проблем. На відміну від інших форм обміну інформацією розмові властива тіснота контактів, безпосередність спілкування, обов'язковість зворотного зв'язку. Вона сприяє розвитку неформальних відносин, без яких у більшості випадків на практиці управлінський процес виявляється важким.

Ділова бесіда виконує низку дуже важливих функцій. До них слід віднести:

- Взаємне спілкування працівників з однієї ділової сфери.
- Спільний пошук, висування та оперативна розробка робочих ідей та задумів.
- Контроль та координування вже розпочатих ділових заходів.
- Підтримка ділових контактів.
- Стимулювання ділової активності.

Вона може бути безпосередньою чи опосередкованою, найчастіше, по телефону. Ця форма ділових комунікацій може передувати переговорам чи бути елементом переговорного процесу.

Ділові переговори – основний засіб узгодженого ухвалення рішень у процесі спілкування зацікавлених сторін. Переговори мають більш офіційний

характер ніж бесіди і, як правило, передбачають підписання документів, що визначають взаємні зобов'язання сторін (договорів, контрактів тощо).

Переговори є невід'ємною частиною ділових контактів. І їх успіх залежить не лише від гарного знання предмета обговорення, а й від володіння технікою ведення переговорів. Необхідно враховувати і те, що переговори можливі як у рамках співробітництва, так і в умовах конфлікту. Переговори є неоднорідним процесом, що включає кілька стадій, кожна з яких відрізняється своїми завданнями. Як правило, у процесі підготовки та проведення переговорів виділяють три стадії:

- підготовка до переговорів;
- процес ведення переговорів;
- аналіз результатів переговорів та виконання досягнутих домовленостей.

Є дві основні стратегії ведення переговорів: 1) позиційний торг - це конфронтаційний тип поведінки; 2) переговори з урахуванням взаємного обліку інтересів — партнерський тип поведінки сторін.

Ділове листування - узагальнена назва різних за змістом документів, що виділяються у зв'язку з особливим способом передачі інформаційного повідомлення. Найпоширеніший вид ділового листування – ділові службові листи. Особливості їхнього змісту багато в чому залежать від того, з якою метою вони складаються.

Ділові листи можуть бути ініціативними, у відповідь, листами-запрошеннями, привітаннями або привітаннями. Ініціативні листи – це прохання, запити, пропозиції, замовлення тощо. Вони, зазвичай, вимагають відповіді. Листи у відповідь можуть містити згоду, відмову або роз'яснення. Листи-запрошення, привітання, вітання не стосуються безпосередньо виробничих, комерційних та службових питань, проте, безперечно, сприяють розвитку та зміцненню ділових контактів.

Ділове листування відображає рівень професіоналізму людини. Якщо фахівець правильно спілкується з потенційними клієнтами та партнерами,

йому простіше завоювати повагу та довіру з їхнього боку. Якщо людина враховує особливості ділового листування, з нею приємно мати справу та вирішувати робочі питання. Керівники стверджують, що ділове листування – це невід'ємна частина будь-якого бізнесу. Для створення іміджу компанії, якій можна довіряти, важливо знати, що таке діловий етикет та етика листування.

Основні вимоги до ділового листування:

- Вказувати тему письма.
- Правильно побудувати структуру.
- Стисло викласти суть.
- Перевірити доступ до вкладок.
- Бути ввічливим.
- Своєчасно відповідати на листи.

Ні в кому разі не можна допускати не грамотної речі, дубляжу листів, сленг та зменшено-ласкаві форми звернень, прояв емоцій та образливі висловлювання.

Ділова нарада – спосіб відкритого колективного обговорення проблем групою спеціалістів. Така форма комунікації дозволяє комплексно побачити ситуацію в компанії, її слабкі та сильні сторони, сприяє входженню нових людей до колективу, їхньому знайомству з корпоративною культурою та нормами, прийнятими в організації.

Основними цілями та завданнями нарад є:

- підтримка політики компанії, а також її розвиток та доведення до всіх співробітників;
- інтеграція дій усіх служб та підрозділів відповідно до стратегічної мети компанії;
- визначення нових завдань та оцінка ефективності вже реалізованих кампаній;
- вирішення виникаючих питань.

Крім свого прямого призначення, кожна раціонально організована нарада вирішує і важливе навчально-виховне завдання. На нараді

співробітники навчаються працювати в колективі, комплексно підходити до вирішення спільних завдань, досягати компромісів, набувають культури спілкування тощо.

Для деяких співробітників перебування на діловій нараді - єдина можливість бачити та чути керівників найвищих рівнів управління. Крім того, на діловій нараді керівнику надається можливість показати свій талант менеджера. Таким чином, управлінські дії менеджера доповнюються колективними засіданнями (нарадами), на яких вирішуються повсякденні ділові питання та проблеми.

Презентація влаштовується з найрізноманітніших приводів: відкриття виставки, започаткування нового банку, фірми, поява нових товарів, технологій тощо.

Презентація дозволяє зміцнити старі ділові зв'язки і мати нові, вона багато в чому визначає успіх подальших переговорів або ділових контактів. На цьому заході доводиться спілкуватися з великою кількістю людей, від яких у тій чи іншій мірі залежить робота підприємства, тому важливо знати та дотримуватись деяких загальноприйнятих правил.

Секрети успіху криються у дотриманні наступних правил:

- Запорукою успішного проведення презентації є промова виступаючого, яка має відповідати професійному рівню аудиторії, а також враховувати статус присутніх на презентації та специфіку їхньої роботи.

- Для привернення уваги аудиторії необхідно змінювати тон і ритм мовлення

кожні 5-7 хвилин. Під час виступу не варто говорити надто голосно.

- Як стверджують медики та психологи, за 72 години після виступу люди пам'ятають лише 20% з того, що вони почули. Тому не слід викладати більше двох думок протягом 20 хвилин.

Прес-конференція - спеціальний захід, призначений для здійснення прямого усного контакту. Суть та мета прес-конференції у донесенні

необхідних відомостей з певного інформаційного приводу, повідомлення важливого, новини, а також бесіда та відповіді на запитання, що цікавлять.

Завдання будь-якої прес-конференції – повідомити широкій громадськості про значну подію, побудувати конструктивний діалог між учасниками, представниками заінтересованих організацій [8,9].

Важливим елементом ділового спілкування є техніка подання себе – **самопрезентація**. Д. Майєрс називає самопрезентацією актом самовираження, спрямованого на те, щоб створити сприятливе враження, що відповідає чийось ідеалам. Причому він включає в рамки даного визначення як прагнення як найкраще представити себе оточуючим, (зовнішня аудиторія), так і зберегти позитивне сприйняття (внутрішня аудиторія) [10].

Вирішення багатьох ділових питань можливе лише в рамках обміну думками, інформацією. Зіставлення різних точок зору сприяє розвитку мислення, появі нових ідей, дозволяє долати застійні явища, які неминучі в колективах, де не вітається плюралізм думок, самостійність та ініціатива працівників.

Ділові контакти будуються на партнерських засадах, з взаємних потреб, з інтересів спільної справи. У житті будь-якої організації всі види ділового спілкування займають важливе місце. Основною метою ділових контактів є досягнення певних результатів, таких як: підписання договорів, укладання угод та ін.

Розглянувши види ділових контактів можна зробити такі висновки: ділове спілкування – це складний багатоплановий процес розвитку контактів для людей у службовій сфері.

1.3. Управлінська психологія та етика, їх сутність та норми

Управління – це динамічний та творчий процес впливу на об'єкт управління, спрямований на досягнення певної цілі. Управління покликане виступати як надійна система збереження недоторканності особистої гідності людей, як гарант прав і обов'язків.

У рамках теорії управління стало ясно, що відносно легко навчитися керувати процесами, системами, потоками, механізмами, але набагато складніше освоїти керівництво людьми. Причому як окремо взятою людиною, так і цілим колективом. У сфері виробничих та соціальних відносин особливу значимість набули питання впливу на людей, ділового управління ними, тобто практичної психології.

У психології управління, на відміну від соціальної психології праці, сферою вивчення є не просто відносини людей у колективі або соціальній групі, а взаємини людей у організації. Іншими словами, відносини людей розглядаються в умовах, коли дії кожного учасника спільної діяльності задані, підпорядковані загальному порядку робіт. При цьому учасники пов'язані один з одним взаємною залежністю та відповідальністю перед підприємством та законом.

Психологія управління розкриває механізми успішного впливу на людей. Важливо здійснювати керівництво таким чином, щоб створювалася креативна, творча атмосфера, що дозволяє кожному розкрити свій творчий потенціал, само реалізуватися у професійній діяльності та соціальних відносинах [11].

Правила, норми та вимоги організацій передбачають та породжують особливі психологічні відносини для людей, які існують лише у професійному колективі – це ділові відносини.

Керівник у психології управління розглядається і як об'єкт керування, адже кожен начальник має вищого керівника. Крім того, керівник є об'єктом самоврядування, тобто він працює над своїм саморозвитком та самовдосконаленням. Сенс керівництва, з погляду психології, полягає в об'єднанні людей для спільної діяльності шляхом впливу на їх внутрішній світ та адекватного мотивування. Успішне керівництво досягається тоді, коли люди усвідомлено та вміло виконують спільну роботу.

Психологія управління розглядає особистість як об'єкт управління. Найбільш актуальними психологічними проблемами особи працівника є:

- цілі, потреби та мотиви;
- здібності, темперамент та характер;
- емоційний світ.

Психологія управління розглядає керівника як суб'єкт і як об'єкт управління. Найбільш актуальні психологічні проблеми керівника:

- підвищення психологічної компетентності;
- знання психології об'єктів управління – підлеглих;
- комунікаційні вміння, мистецтво виступу;
- самопізнання, оволодіння прийомами рефлексії, самокорекції, самоврядування, саморозвитку.

Не менш значущим елементом в управлінні підприємством є управлінська етика.

Управлінська етика — це мета прийнятих, морально обґрунтованих рішень. Основними принципами управлінської етики є гуманізм, колективізм, соціальна справедливість, патріотизм, єдність слова та справи. Рішення та дії керівників повинні бути прийнятні з повагою до людей, турботою про їхнє здоров'я, духовний та фізичний розвиток.

На керівниках вищої ланки лежить основна відповідальність за те, щоб етика стало невід'ємною частиною культури підприємства. Застосовуючи норми етики в управлінні компанією, рада директорів компанії та її адміністрація зможуть стати зразком для конкурентів, інших підприємств галузі, всієї ділової спільноти. Наочна прихильність до моральних стандартів допомагає вести організацію вірним шляхом — від декларації етичних принципів до створення такої ситуації в організації, в якій етика лежала б в основі всіх рішень на всіх рівнях. Етична поведінка вищого керівництва, помітна кожному співробітнику, надає вагу, престиж та формує імідж компанії [11,12,13].

Досвід підприємництва свідчить, наскільки ефективними є управлінські дії, коли вони ґрунтуються на принципі справедливої оцінки праці. Зростання морального чинника в управлінні — закономірність становлення цивілізованої

економіки, побудови, відповідно її матеріальним можливостям, суспільного устрою.

Тема професійної етики постійно розвивається. Дійсно, кожна діяльність потребує не лише професійного та правового, а й етичного забезпечення. І вони взаємопов'язані: професійне ставлення до справи потребує дотримання ряду моральних нормативів, а кожен учасник професійної діяльності потребує певних моральних гарантій при спілкуванні з колегами та керівниками.

В досягненні морального ефекту у спілкуванні працівників провідне значення має моральна поведінка їхнього керівника. Будь-яке правління потребує моральних здорових взаємин між тими, хто стоїть при владі, та тими, хто виконує їх рішення.

Управлінську етику можна розглядати як систему теоретико-прикладних етичних знань та практичних рекомендацій, орієнтованих на якісне виконання адміністративно-господарських функцій. Вона включає зразки кращого досвіду морального вирішення конкретних проблем управління.

Етичні стандарти бізнесу стають предметом зростаючого інтересу з боку менеджерів та споживачів. Підприємства приділяють велику увагу етиці поведінки в усіх аспектах діяльності, щоб уникнути негативної суспільної думки, втрати престижу фірми як у державних органах, так і у ділових колах [14].

Сьогодні популярні різні збірники порад з етикету спілкування та телефонних ввічливих розмов. Значне місце в управлінській етиці займає розробка нормативних документів морального характеру. Наприклад, у професійних моральних кодексах обґрунтовано обов'язковість вивчення моральних якостей особистості, сформульовано моральні вимоги до управлінської діяльності, подано етичні правила ділового спілкування та позаслужбової поведінки менеджера. Хоча вони суттєво різняться по організаціях у деталях, більшість із цих кодексів включають чотири основні

філософські підходи: утилітарний, індивідуальний, морально-правовий та справедливий (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Філософські підходи до етичної поведінки

Назва	Сутність
Утилітарний підхід	Суть його в тому, що етична поведінка дає найбільшу користь, створює максимальний соціальний результат для найбільшої кількості людей. Цей підхід передбачає, що той, хто приймає рішення, обмірковує, розраховує кожну альтернативу із залученням усіх зацікавлених сторін, а й обирає рішення, яке задовольняє найбільше людей.
Індивідуальний підхід	Виходить з того, що дії є моральними, якщо вони сприяють реалізації довгострокових індивідуальних інтересів та цілей людини. Індивіди розраховують найкращі довгострокові переваги для себе як критерій вирішення високої якості.
Морально-правовий підхід	Ґрунтується на передумові, що людина чи група людей мають право на будь-що або мають право на належне звернення. Рішення вважається неетичним, коли воно порушує права людини. Цей принцип ставить на чільне місце взаємну повагу, навіть якщо ми з кимось не згодні або когось не любимо. Така етична концепція змушує цінувати особистість.
Справедливий підхід	Полягає в тому, що етично правильне рішення має ґрунтуватися на принципах рівності, чесності та неупередженості, іншими словами, вигоди та витрати мають справедливо розподілятися серед різних груп людей.

Важливим аспектом професійної компетентності ділової людини, зокрема менеджера, є його рівень психологічної культури, який включає в себе знання психологічних закономірностей розвитку та проявів психіки особистості (пізнавальні процеси, емоційні процеси, вольові процеси, психічні стани, психічні властивості та ін.), психологічних аспектів спілкування та взаємодії в різних соціальних групах, знання психології ділових відносин, психології управління, питання ділової мотивації, ділового іміджу та ін., а також уміння використовувати набуті знання в своїй практичній діяльності.

Моральні принципи конкретизуються через певні моральні норми, які є конкретними правилами поведінки, що визначають поведінку керівника по відношенню до підлеглих і до себе. Прямим обов'язком керівника є залучення персоналу організації (і передусім себе) до етичного поведінки. Для цього має плануватися та систематично проводитися робота з вивчення етики менеджменту, морального виховання колективу, контролю за дотриманням етичних норм. Для проведення зазначеної роботи в організації можуть створюватись спеціальні комісії з етики з відповідними повноваженнями.

Успішному керівнику необхідно мати стійкі етичні якості. Це, перш за все, вміння створювати сприятливі умови для нормальної праці підлеглих та керівників нижнього рівня управління, потрібна здатність прийти на допомогу товаришам по службі та підтримати їх у скрутну хвилину, готовність делегувати свої повноваження «вниз», необхідні впевнене володіння обстановкою, прогнозування ситуації, єдність слова та справи.

Моральні принципи, якими повинен керуватись керівник у відносинах «згори донизу» є такими:

- прагнення згуртувати колектив та прищепити моральні норми поведінки;
- вміння розібратися у причинах конфлікту та прийняти об'єктивне рішення;
- попередження появи конфліктів та розбіжностей;

- підвищення значущості розпоряджень серед підлеглих та контроль їх виконання;
- суворе дотримання етичних норм при винесенні доган та зауважень;
- здійснення оцінки лише професійних якостей без переходу на критику особистості;
- вміння закінчити будь-яку розмову з позитивними емоціями;
- усунене ставлення до особистого життя підлеглих; однакове ставлення до всіх працівників установи;
- орієнтування у будь-якій ситуації підвищить повагу у колективі;
- справедливий розподіл винагород, що підвищить працездатність та моральний стан колективу;
- приховування власних помилок – це ознака слабкості та непорядності;
- вміння відстоювати як свої інтереси, так і інтереси підлеглих;
- вибирати форму розпорядження відповідно до поставлених завдань, ситуації та особистості підлеглого.

Поряд з необхідністю дотримання етичних норм найважливішим моральним завданням, яке вирішує керівник, є проблема його соціальної відповідальності, яка передбачає виконання його організацією певних обов'язків перед суспільством, необхідність добровільно брати участь у вирішенні соціальних проблем населення того регіону, в якому він працює [11,14,15].

Висновки до розділу 1

Ділове спілкування – це поняття, сутність якого полягає у переважанні інтересів справи над особистісними розбіжностями. Етика ділового спілкування – це набір норм, правил і принципів як керівників, так підлеглих, пов'язаних професійною та діловою діяльністю.

В основі роботи успішного колективу завжди лежать закони та принципи професійного спілкування. Тільки відносини, побудовані на законах ділового ведення діалогу, створять в організації атмосферу комфорту,

позитиву, довіри, доброзичливості та високої працездатності. Знати та застосовувати основні закони ділового спілкування необхідно всім учасникам ділового діалогу.

Основні засади ділового спілкування:

- принцип особистості;
- принцип професіоналізму;
- принцип громадянина.

Етика ділових відносин – це посередник, який сприяє швидкому пошуку правильних рішень, що зменшує кількість конфліктів, бар'єрів та взаємних претензій. Головним інструментом є ділова риторика. **Риторика** – це вміння чітко та правильно висловлювати свої думки та бажання.

"Успішним підприємцям, задля досягнення поставлених завдань, необхідно знати та володіти риторичними здібностями."

У сучасному світі для того, щоб стати успішним та затребуваним фахівцем, необхідно знати та застосовувати правила та норми етики ділового спілкування, які стануть незамінними помічниками на шляху до досягнення поставлених завдань та успіху.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІЙ ДІЛОВОГО ЕТИКЕТУ ТА ЙОГО РОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ»

2.1. Поняття Кодексу корпоративної етики. Його роль в управлінні організацією

Соціальна відповідальність та висока ділова етика компаній починаються з Кодексу корпоративної етики. В останні десятиліття в міру розвитку ділової етики та збільшення масштабів проблем, з якими стикається бізнес, у багатьох компаніях Кодекси корпоративної етики стали правилом, а не винятком.

У Кодексі корпоративної етики викладено цінності та переконання організації та їх зв'язок з її основними завданнями. Зокрема, у Кодексі закріплено норми поведінки, які повинні дотримуватись усі службовці, та принципи, які мають розділяти всі члени організації у своїй діяльності, як між собою, так і з зовнішніми партнерами та замовниками. Фактично, Кодекс корпоративної етики це міра, за якою судять про моральний образ організації.

Кодекс корпоративної етики - це не просто декларація моральних переконань компанії. Правильно складений Кодекс є документом, що доводить справжню прихильність до викладених у ньому принципів, оскільки в такому Кодексі обов'язково вказано заходи, які вживаються у разі порушення норм ділової етики. В даний час Кодекси ділової етики регламентують велику кількість питань, включаючи загальну моральну атмосферу в компанії, відносини між співробітниками різної статі, дискримінацію, контакти та систему звітності, подарунки, безпеку продукції, відносини між службовцями та їх безпосереднім начальством та інше.

Можна вказати на низку переваг, які дає корпорації загалом та її співробітникам створення етичного Кодексу:

1) Кодекси є більш обґрунтовані, зібрані воедино «путівники» до правильної поведінки, ніж поради та рекомендації окремих осіб. Етичні

Кодекси, пропонують менеджерам сфокусувати свою увагу на основному, першорядному і підказують найлогічніші рішення.

2) Саме існування етичного Кодексу корпорації як колективного етичного стандарту допомагає менеджерам корпорації перейнятися розумінням етичності своїх ділових рішень. Письмова форма надає Кодексам ще більшої значущості.

3) Кодекс дає загальний орієнтир у ситуаціях, коли важко однозначно визначити, що етично, що неетично у процесах менеджменту корпорацій, тобто. коли у суперечність приходять універсальна та професійна етика.

4) Етичні Кодекси можуть допомогти контролювати владу тих менеджерів, які іноді просять, навіть наказують своїм підлеглим робити не лише неетичні, а й навіть незаконні вчинки. Кодекси можуть забезпечити певний рівень юридичного захисту як компанії загалом, і кожному співробітнику окремо.

Як показано в таблиці 2.1 нижче, Кодекси корпоративної етики поділяються на дві основні категорії: рекомендаційні та директивні кодекси, кожна з яких має свої слабкі та сильні сторони.

Таблиця 2.1

Категорії Кодексів корпоративної етики

	Рекомендаційний кодекс	Директивний кодекс
Плюси	<ul style="list-style-type: none"> • Короткість. • Співробітники можуть застосовувати принципи кодексу за своїм розсудом. 	<ul style="list-style-type: none"> • Містить конкретні вказівки. • Легко забезпечити нагляд за виконанням.
Мінуси	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність конкретних вказівок. • Може бути витлумачений по різному. 	<ul style="list-style-type: none"> • Складний документ. • Важко запам'ятати. • Мало можливостей для прийняття самостійних рішень.

Оскільки Кодекс корпоративної етики стає офіційною частиною комерційної діяльності, вкрай важливо забезпечити його послідовне застосування на всіх рівнях. Будучи частиною системи контролю над етикою поведінки, Кодекс призводить до того, що компанія наймає та просуває службовців, виходячи з виявленої ними сумлінності та моральних принципів.

Роз'яснення службовцям корпоративних цінностей, правил та режиму їх дотримання є невід'ємною частиною процесу, що забезпечує виконання службовцями заявлених у Кодексі принципів. Під час навчання принципи, закладені у Кодексі, засвоюються за рахунок демонстрації наочних прикладів їх застосування практично. Процес навчання, доповнений розбором практичних ситуацій та їх наслідків, допомагає службовцям, які потрапили у скрутне, з етичної точки зору положення, знаходити рішення без заподіяння шкоди репутації компанії.

Важливо розуміти, що Кодекс корпоративної етики — не єдиний інструмент, який допомагає побудувати культуру високої етики компанії. Кодекс часто використовується на першому етапі формування моральних відносин усередині компанії. Але його ізольоване використання в відриві від інших інструментів може призвести до того, що користь, отримана від його застосування, буде дуже обмежена, а масштаби впливу мінімальними. Існує небезпека розвитку хибного почуття захищеності, коли члени організації впевнені, що Кодекс позбавляє їх необхідності виявляти персональну пильність, брати на себе особисту відповідальність та вирішувати, що добре та що погано.

У випадках, коли службовці бачать, що фактична поведінка керівництва розходиться із декларованими ними цінностями, Кодекс призводить до зворотних результатів, викликаючи апатію та недовіру, особливо, якщо виявляється, що етичні норми, ухвалені організацією, не поширюються на адміністрацію та раду директорів.

Можна значно знизити ризик, пов'язаний із етикою поведінки, роз'яснюючи співробітникам небезпеки, які заховані у простих та звичайних,

на перший погляд, речах, наприклад, при спілкуванні службовців із зовнішніми партнерами чи представниками компанії, поведінка яких не відповідає прийнятим у компанії етичним нормам. Однак якщо система контролю за морально-етичною поведінкою службовців та відповідних процедур не підкріплені постійним наглядом та санкціями, положення Кодексу не будуть дотримуватися і він не зможе стати ефективним інструментом формування організації високої етичної культури.

2.2. Кодекс етики групи МЕТІНВЕСТ – етичні норми і стандарти ведення бізнесу

Найчастіше бізнес і етику вважають двома паралельними, такими, що не перетинаються, світами. Однак, як зазначали ще основоположники сучасної економічної теорії, стійкість підприємства визначається його здатністю підтримувати ділові відносини з тими самими замовниками. А замовнику необхідна впевненість у тому, що з ним поводяться чесно та справедливо. Це ж, у свою чергу, залежить від таких речей, як дотримання договорів, влади закону, права власності та морального компасу - ділової етики. Етика ділового світу — це не лише міжнародні конвенції та декларації, це ще й розумні дії, і особисте прагнення відповідати етичним стандартам. Сучасні морально-етичні норми встановлюють нові стандарти порядності у бізнесі. Корпоративні скандали, пов'язані з шахрайством, жадібністю, нечесністю і підкупом, поступово йдуть на спад, і корпоративні етичні кодекси з винятку перетворюються на норму.

У найбільшій в Україні гірничо-металургійній компанії у 2013 році Генеральним директором групи «МЕТІНВЕСТ» був затверджений Кодекс етики, який встановлює необхідні етичні норми і стандарти ведення бізнесу, якими повинні щодня керуватися у своїй діяльності співробітники всіх рівнів. Такі норми і стандарти ґрунтуються на цінностях групи Метінвест: професіоналізм, клієнтоорієнтованість, життя, здоров'я та екологія, лідерство, командна робота.

"Метінвест" є вертикально інтегрованою групою з видобувних та металургійних підприємств. Її підприємства розташовані в Україні – у Донецькій, Луганській, Запорізькій та Дніпропетровській областях, а також у країнах Європи. Зокрема, у Болгарії знаходиться завод Promet Steel потужністю 500 тис. тонн металопрокату на рік, в Італії – Metinvest Trameal та Ferriera Valsider сумарною потужністю 1,2 млн тонн на рік. У Великій Британії компанії належить завод Spartan UK, який може випускати 200 тис. тонн сталевого прокату на рік.

Метінвест розвиває власну систему корпоративного управління відповідно до найкращих світових практик та прагне підтримувати високий рівень корпоративного управління і прозорість своєї діяльності. Вивчаючи світовий досвід, Компанія ретельно обирає найбільш ефективні технології – управлінські, виробничі, інформаційні. Це дозволяє досягати максимальної ефективності в роботі.

В корпорації домагаються постійного покращення у своїй роботі на всіх рівнях Групи і в усіх напрямках її діяльності: якості менеджменту, продуктивності, якості продукції, контролю над витратами, умов праці, ефективності бізнес-процесів, охорони довкілля.

Діяльність компанії охоплює багато країн, законодавство та регуляторні вимоги яких відрізняються. Тому співробітники повинні дотримуватися вимог законів країн присутності, і компанія також бере на себе зобов'язання відповідати міжнародним стандартам у різних сферах своєї діяльності.

В Кодексі етики Метінвест прописані обов'язки співробітників та керівників, принципи ділової етики компанії. Усі співробітники Метінвесту повинні виконувати свої посадові обов'язки, дотримуючись вимог Кодексу етики. Метінвест надає перевагу співпраці з підрядниками, агентами, постачальниками та іншими діловими партнерами, які дотримуються вимог, аналогічних вимогам Кодексу етики.

Принципи ділової етики компанії Метінвест та їх стислий зміст наведені в таблиці, представлений в додатку 1.

В компанії Метінвест пріоритетом є створення безпечних, сприятливих умов працівникам та комфортної робочої атмосфери для реалізації їхнього потенціалу. Компанія пропонує своїм працівникам конкурентоспроможну заробітну плату та соціальний пакет відповідно до законодавства та нормативних актів, дотримується справедливої оцінки результатів та якості діяльності працівників, впроваджує передові методики аналізу результатів праці, що дозволяють звести до мінімуму суб'єктивні та необґрунтовані оцінки.

Компанія Метінвест приймає лише добровільну зайнятість та заявляє про заборону:

- примусової, кабальної праці;
- дитячої праці;
- рабської праці та праці, що пов'язана з торгівлею людьми.

Метінвест реалізує соціальну політику для надання різних можливостей своїм співробітникам, у тому числі для кар'єрного зростання, підвищення добробуту працівників та членів їх сімей, розвитку потенціалу та вдосконалення професійних навичок, гарантує працівникам захист від будь-яких форм дискримінації.

При будь-яких випадках дискримінації, утисків працівник має право звернутися до безпосереднього керівника та/або на гарячу лінію довіри Метінвест (конфіденційність таких звернень гарантується). Метінвест не допускає переслідування співробітників, які ставлять запитання або з чесними намірами повідомляють про можливі порушення закону, положень Кодексу етики, інших політик і процедур компанії. Таке переслідування співробітників карається дисциплінарними заходами, передбаченими чинним законодавством.

Також міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна група компаній "Метінвест" ухвалила Кодекс ділового партнерства, щоб гарантувати виключно чесні ділові відносини між групою та її партнерами.

Згідно з прес-релізом компанії, "Метінвест" сумлінно веде бізнес та дотримується міжнародних принципів ділової поведінки. У відносинах із партнерами група застосовує виключно справедливі, відкриті та етичні методи співробітництва. Мета кодексу - встановити чіткі стандарти відповідності етичних принципів і вимог щодо ведення бізнесу, якими повинні керуватися як існуючі партнери, так і нові постачальники. Компанія сподівається, що дотримуватимуться кодексу всі партнери "Метінвесту", їхні співробітники, представники, субпідрядники – фізичні та юридичні особи, а також співробітники "Метінвесту" щодо партнерів. Слідкуючи за методами роботи "Метінвест" можна зробити висновки, що керівництво компанії шанобливо спілкується з партнерами і прагне дотримуватися домовленостей. Група очікує, що партнери будуть вести справи з компанією відкрито та на високому професійному рівні, дотримуватись усіх зобов'язань та не використовувати неперевірену інформацію.

"Метінвест" дотримується принципів сталого розвитку у всіх напрямках роботи. Компанія захищає права людини, оцінює вплив своєї діяльності на місцеві спільноти та прагне підвищити якість їхнього життя. Група сподівається, що її партнери будуть розділяти ці цінності та вести бізнес відповідно до високих етичних стандартів, враховуючи свій вплив на довкілля, економіку та суспільство[22].

2.3. Соціально-психологічний аспект як складова частина господарського механізму компанії МЕТІНВЕСТ

Соціально-психологічний аспект є найважливішою складовою господарського механізму будь якого підприємства. Підвищення рівня освіти працюючого персоналу, його духовного та культурного розвитку викликає необхідність удосконалювати не лише матеріальне стимулювання праці, а й нематеріальне, до якого належить соціально-психологічний вплив, що у сукупності становить соціально-психологічний механізм підприємства.

Психологічний та соціально-психологічний аспекти в управлінні персоналом промислових підприємств вперше стали предметом спеціальної уваги в США, де проблеми так званих людських відносин у промисловості зумовили розвиток особливого напрямку управлінської теорії під цією назвою. З широкою програмою виступив на початку 30-х рр. XX ст. гарвардський професор Е. Мейо (виходець з Австрії). Професор запропонував новий метод ліквідації соціальних конфліктів та досягнення високої ефективності виробництва.

Головні практичні рекомендації автора зводяться до того, що керівник має враховувати існування неформальних структур усередині груп, домагатися співробітництва із ними, враховувати переконання і почуття працівників. Вимоги керівника не повинні заперечувати природньому потягу працівників до солідарності

Також було зроблено виводи, що в більшості випадків на підприємствах приділяють увагу матеріальним стимулам, а нематеріальний вплив на персонал недооцінюється. Кожне підприємство має свої особливості як у технологічному процесі, так і у персоналі. Тому природно відрізняються підходи на окремих підприємствах до удосконалення соціально-психологічних механізмів у роботі з персоналом.

На гірничо-металургійних комбінатах компанії Метінвест активно впроваджуються такі соціально-психологічні методи управління персоналом: формування творчої атмосфери; участь персоналу в управлінні; задоволення культурних та духовних потреб; формування нормального психологічного клімату; встановлення соціальних норм поведінки; розвиток у персоналу ініціативи та відповідальності.

Щоб сприяти більшій ефективності виробництва необхідно, у першу чергу, вистроїти людські відносини, необхідно викликати інтерес працівників до справ підприємства, і навіть сформувати відчуття " приналежності " до нього. В компанії Метінвест використовують найрізноманітніші форми такої роботи – це розмови, радіопередачі, заводські газети тощо. Нового працівника

знайомлять з історією підприємства, зі структурою загалом. Особлива увага приділяється традиціям групи Метінвест. Ще одним механізмом досягнення цілі є регулярна інформація про справи компанії на ринках збуту, про її прибуток.

Важливою складовою соціально-психологічного механізму є те, що в компанії Метінвест працівникам не забороняється подавати скарги, висловлювати критичні зауваження або своє невдоволення. З метою виявлення невдоволення проводяться регулярні опитування, бесіди та ін. Ці заходи мають подвійне навантаження. По-перше, вони використовують відомий психологічний ефект, "винесення назовні" внутрішніх переживань, що приносить полегшення людині; по-друге, адміністрації краще заздалегідь знати настрої працівників, ніж чекати від них страйків.

Також керівництвом використовуються наступні методи соціально-психологічного впливу на персонал: поліпшення робочого місця; позитивне ставлення керівництва до підлеглих; підвищення по службі; гнучкий графік роботи; безкоштовне навчання.

Але не зважаючи на те, що в компанії регулярно проводиться перегляд та підвищення заробітної плати, проведений у 2020 році на двох підприємствах компанії Метінвест – ПАТ «ПівГЗК» та ПАТ «ІнГЗК», моніторинг динаміки персоналу дозволяє зробити висновок про те, що матеріальне стимулювання у значних розмірах суттєво не вплинуло на зниження текучості персоналу. Це призвело до погіршення його якісного складу через зменшення чисельності працівників віком до 30 років (таблиці 2.2 та 2.3) [23, 24].

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності персоналу та середньої заробітної плати
у ПАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат»

Показники	На 31.12.2018 р.	На 31.12.2019 р.	Абс. змін. 2018 р. до 2019 р.
Чисельність персоналу за статтю:			
Всього	6351	6226	-125
- чоловіки	4171	4135	-36

- жінки	2180	2091	-89
- у тому числі жінки на керівних посадах	122	116	-6
Чисельність персоналу за віком:			
- більше 50 років	1507	1510	+3
- 30-50 років	3414	3505	+91
- менше 30 років	1430	1213	-217
Коефіцієнт плинності, %	6,7	11,3	+4,6
Середня заробітня плата, грн	10050	13651	+3601

Таблиця 2.3.

**Динаміка чисельності персоналу та середньої заробітної плати
у ПрАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат»**

Показники	На 31.12.2018 р.	На 31.12.2019 р.	Абс. змін. 2018 р. до 2019 р.
Чисельність персоналу за статтю:			
Всього	5154	5173	+19
- чоловіки	3377	3426	+49
- жінки	1777	1747	-30
- у тому числі жінки на керівних посадах	117	117	0
Чисельність персоналу за віком:			
- більше 50 років	821	873	+52
- 30-50 років	3159	3222	+63
- менше 30 років	1174	1078	-96
Коефіцієнт плинності, %	10,68	8,97	-1,71
Середня заробітня плата, грн	10430	14850	+4420

Результати проведеного дослідження свідчать про недоліки у соціально-психологічному механізмі гірничо-збагачувальних комбінатів Метінвест.

Але спираючись на результати дослідження, ми можемо зробити такі висновки - на «Інгулецькому гірничо-збагачувальному комбінаті» ми спостерігаємо за загальним збільшенням кількості працівників, та меншим відтоком жінок і працівників віком до 30 років, у порівнянні з «Північним гірничо-збагачувальним комбінатом». Це свідчить не тільки про те, що на

«Інгулецькому гірничо-збагачувальному комбінаті» рівень заробітної плати вище, але й про те, що на цьому комбінаті вище рівень соціально-психологічної захищеності працівників.

Слід враховувати і ту обставину, що у кожному колективі є люди, які вже вирішили свої фінансові питання, забезпечивши первинні потреби. Тому багато з них намагаються вирішити інші особисті цілі, такі як професійне зростання, духовний розвиток, реалізація своїх здібностей та ін. Неможливість у повному обсязі вирішити ці питання викликає певну плинність кадрів, і керівництву компанії необхідно звертати на це увагу.

Враховуючи важливість соціально-психологічних механізмів, дирекції з персоналу та соціальних питань слід на кожному комбінаті проводити дослідження серед персоналу, виявляти проблеми соціально-психологічної взаємодії та розробляти заходи щодо їх усунення. Крім цього, необхідно впроваджувати участь персоналу в управлінні підприємствами та у прибутку. Це дозволить розвивати почуття дбайливого відношення до майна комбінатів, сформувати стабільні колективи та підвищить віддачу від роботи кожного працівника.

Висновки до розділу 2

На прикладі найбільшої в Україні гірничо-металургійній компанії «МЕТІНВЕСТ» ми бачимо, що Кодекс ділової поведінки та етики – важливий інструмент створення стійкої корпоративної культури та стрункої системи корпоративних цінностей.

Метою Кодексу є визначення обов'язкових для дотримання правил ділової поведінки та етики, спрямованих на збільшення капіталізації та зміцнення репутації компанії, фінансової стабільності та ефективності.

Кодекс покликаний сформувати надихаючу робочу атмосферу, за якої кожен працівник зможе відчувати відповідальність за результати діяльності та репутацію компанії та при цьому розраховувати на увагу керівництва до своєї

особи під час виконання трудових обов'язків. Кодекс ділової етики - один із інструментів створення такої корпорації, в якій усі працівники є членами команди професіоналів.

Основними завданнями Кодексу етики є визначення на основі єдиних цінностей критеріїв сумлінної поведінки співробітників усередині компанії Метінвест та у відносинах з третіми особами; розвиток єдиної корпоративної культури, заснованої на високих етичних стандартах, підтримка в колективі атмосфери довіри, взаємної поваги та порядності; виявлення та запобігання будь-яким зловживанням та перевищенням службових повноважень; підвищення та збереження довіри до компанії з боку ділової спільноти, зміцнення репутації відкритого та чесного учасника ринку.

Кодекс ділової поведінки та етики це зведення базових правил, принципів та цінностей, якими повинні керуватися і яким необхідно слідувати в будь-якому бізнесі, він є стандартом ділової та соціальної поведінки, високих етичних норм внутрішньо- та зовнішньо-корпоративних взаємовідносин, а також гарантом соціальної відповідальності перед співробітниками, акціонерами, діловими партнерами, державою та суспільством.

Компанія Метінвест доводить нам, що для досягнення високих результатів в управлінні, і як наслідок – створення компанії з високою конкурентоспроможністю та прибутковістю в першу чергу необхідно мати та впроваджувати корпоративні цінності, такі як:

- Результат – ми ставимо амбітні цілі та досягаємо успіху;
- Постійне поліпшення та вдосконалення - ми щодня робимо свою роботу краще і кожен день стаємо кращими самі;
- Командна робота і співпраця - ми досягаємо цілей разом і цінуємо вклад кожного;
- Наші люди – наш успіх. Ми поважаємо індивідуальність, цінуємо професіоналізм та разом реалізуємо свої мрії;
- Чесність – ми цінуємо довіру та розраховуємо на чесність кожного. Чесність – дорожче вигоди.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПСИХОЛОГІЇ ТА ЕТИКИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Методи підвищення теоретичних знань у сфері психології та етики ділових відносин

У системі регуляторів етики ділових відносин крім зовнішнього та внутрішнього рівнів існує індивідуальний рівень. Культура ділових відносин регулюється як на рівні суспільства та організації, так і великою мірою вона залежить від культури самої особистості, включеної до ділових відносин, від індивідуальної картини та усвідомленості етичних орієнтирів партнерів.

Ділове спілкування неможливе без поєднання зусиль кількох чи навіть багатьох людей. А успішна кооперація можлива лише за умови дотримання ними деяких правил поведінки, загальних всім учасникам процесу ділового спілкування. Тому в процесі формування та життєдіяльності будь-якого підприємства реальні такі явища, як групові цілі, потреби, інтереси, колективні норми, групова свідомість, морально-психологічний клімат колективу, корпоративна мораль та ін. Сучасний менеджер зобов'язаний не тільки враховувати ці психологічні феномени але й брати активну участь у їх формуванні, бо колективна діяльність протікає досить ефективно лише тоді, коли враховуються деякі етичні і норми, тобто "неписані закони".

Етика ділового спілкування ґрунтується на таких правилах та нормах, які

сприяють розвитку співробітництва, тобто зміцнюють сутнісний бік ділового спілкування. Моральний зміст цих правил та норм – зміцнення взаємної довіри. Постійне інформування партнера про свої наміри та дії, виключення введення партнера в оману. Практика ділового спілкування розробила різні кодекси честі підприємництва та професійної етики бізнесмена.

Спираючись на аналіз психологічної сторони ділової поведінки особистості у робочому середовищі та поза ним, та на вимоги норм ділової етики, необхідно вирішити декілька основних взаємозалежних завдань:

- оволодіння методами психологічної діагностики,
- оволодіння прийомами опису психологічних станів суб'єктів ділового спілкування, керівників, робочих груп;
- вироблення умінь і навичок зміни психологічних станів суб'єкта шляхом застосування спеціальних технологій.

На цій основі забезпечуються, наприклад, підтримка стійкості, стабільність організації, удосконалюються методи підбору та використання персоналу, вирішуються внутрішньогрупові конфлікти, виробляються методи оптимізації морально-психологічного клімату колективу, визначаються методи стимулювання праці, способи психологічного захисту від стресових ситуацій та ін.

В сучасному світі існує багато шляхів, завдяки яким працівникам підприємств можливо підвищити рівень знань у сфері психології та етики ділового спілкування. Основні з них представлені в таблиці 3.1 (складено автором).

Таблиця 3.1.

Шляхи підвищення рівня знань у сфері психології та етики ділового спілкування

Шлях підвищення	Опис шляху
Самовдосконалення та самонавчання	Самостійний пошук та опрацювання літератури, методичних рекомендацій, наукових праць за темами: «Психологія ділових відносин», «Професійна етика та етикет», «Етика ділового спілкування» та ін.
Презентації	Зручність цього методу полягає в тому, що необхідна інформація подається в опрацьованому, стислому вигляді, легкому для

	<p>сприйняття. Також важливим аспектом є те, що переглядати презентацію можливо не виходячи із за власного комп'ютера, як на роботі, так і вдома.</p>
Тренінги та семінари	<p>Це активні методи навчання, які дозволяють за короткий термін освоїти прийоми ефективного спілкування. Вони допомагають помітно підвищити ініціативність та ділову активність персоналу, змінити стереотипи поведінки працівників. На таких заняттях розглядаються конфліктні ситуації та шляхи їх вирішення, навчаються вести ділові особисті та телефонні розмови, вивчають особливості ділового етикету та правил поведінки як всередині власного колективу, так і з партнерами, та багато іншого.</p> <p>Найпопулярнішими темами таких тренінгів та семінарів є: «Ефективне спілкування та раціональна поведінка в конфлікті», «Психологія менеджменту. Управління колективом», «Діловий етикет в спілкуванні та переписці», «Секрети ділового спілкування», «Міжнародний етикет».</p>
Методичні курси	<p>Такі курси є довгостроковими, та вміщують в собі всі вищеперераховані методи. Також по закінченню методичних курсів можливе складання заліку, або написання письмової роботи. Після проходження курсів, за правило, надається сертифікат.</p>

Дотримання норм ділового етикету у взаєминах та підтриманні корпоративної культури на належному рівні багато в чому залежить від керівника організації. Керівник виконує роль морального лідера та впливає на соціально-психологічний клімат організації. Підлеглі роблять висновки з його реакції на події, мимоволі чи мимоволі переймають манеру спілкування, емоційно заряджаються ставленням до справи. Відомий менеджер Джек Уелч, який понад 20 років (до 2001 р.) очолював компанію "Дженерал електрик", акцентує увагу на такому аспекті діяльності менеджера: "У новому тисячолітті, сповненому жорсткої конкуренції, необхідно вести людей до цілі, не командуючи ними, а запалюючи, надихаючи їх" [25].

Підвищення рівня теоретичних знань у сфері психології та етики ділових відносин, вміння використовувати їх на практиці дуже важливе для вдалого розвитку бізнесу. Тому багато тренінгів (семінарів) направлено саме на підготовку менеджерів та керівників, а також зростає роль наук етичного спрямування – "Етика", "Етика бізнесу", "Ділова етика", "Етика та психологія ділових відносин", "Етика ділового спілкування" та ін.

3.2. Практичні напрямки у розвитку етичного рівня підприємства

Етика ділових відносин виконує функції не тільки моральної оцінки, а й присутня в прийнятті рішень, що дозволяє вирішувати суперечливі етичні проблеми в бізнесі та організаціях. Саме тому розробляються і втілюються в практику правила і вимоги етики ділових відносин, які повинен засвоїти та виконувати кожен працівник підприємства, починаючи з керівника.

Завдяки дотриманню правил етикету навіть у важкій розмові, в якій сперечаються носії різних точок зору, навіть у складній ситуації, з якої бажано вибратися з гідністю, навіть при хвилюванні і незгоді можна вирішувати складності, що виникли, і залишатися приємним співрозмовником, партнером, колегою, компаньйоном.

Сучасна особистість, що активно діє у діловому світі, показує готовність до дотримання етикету. Але, на жаль, у більшості таких осіб відсутні знання, необхідні для повноважного дотримання етикету.

Але в використанні етикету спостерігаються і яскраво виражені негативні прояви.

По-перше, це бездумне дотримання правил етикету. Його дотримуються тому, що це зараз прийнято, модно чи вигідно.

По-друге, відбувається протилежне: дотримання правил етикету, і сам етикет відкидаються під приводом того, що це лише техніка, здатна призвести до неприродності у відносинах з людьми, насправді важливими є лише моральні норми і принципи.

У процесі ділового спілкування також виникають проблеми, в основі яких невміння та небажання спілкуватися з оточуючими людьми та обирати правильні для ділового спілкування пріоритети поведінки.

Перша проблема: по відношенню до себе більшість людей чекають поваги та шани, бо впевнені, що їх заслужили. Але самі дарують доброзичливість не всім і не завжди, тому що для цього є багато причин - поганий настрій, минулі образи, гординя, незнання правил ділового етикету, що визначають поважну поведінку обох сторін.

Друга проблема: виявляти доброзичливість іноді небезпечно, оскільки відкриту людину часто використовують у корисливих цілях, сприймаючи інтелігентність як ознаку слабкості.

Вирішити ці проблеми допомагають впровадження етичних норм в окремі сфери діяльності: затверджено кодекс підприємницької етики, кодекс етики адвокатів, кодекс етики бухгалтера, затверджуються кодекси етики компаній та інші. Сьогодні прийняття етичних кодексів набуває все більшого значення і для українських компаній, особливо для тих, метою яких є розвиток міжнародного бізнесу.

Досвід багатьох організацій доводить: коли основні поняття ділового етикету активно впроваджуються в колективі, люди починають змінюватися по відношенню один до одного, до керівництва, підлеглих, партнерів.

Щодо організацій усіх видів та форм власності можна запропонувати кілька практичних напрямів підвищення етичного рівня:

- розробити кодекс професійної етики;
- розробити набір етичних правил та рекомендацій, що конкретизують етичний кодекс організації для кожного її співробітника;
- створити комітет з етики, до функцій якого входить внесення етичних питань для обговорення, доведення основних вимог етичного кодексу до всіх співробітників;
- проводити навчання діловому етикету працівників залежно від виконуваних обов'язків (етикет ведення переговорів із партнерами, етикет телефонних переговорів тощо.).

Необхідно пам'ятати, що при складанні етичного кодексу міжнародної компанії належить ухвалити рішення про співвідношення стандартизації та адаптації норм поведінки, а саме, чи має етика бути єдиною для всіх підрозділів компанії, які ведуть бізнес у різних країнах.

Для успіху діяльності організації менеджер компанії повинен створювати на своїх підприємствах моральний клімат, який повністю виключив би не тільки дискримінацію, а й будь-які переслідування або залякування через расу, колір шкіри, релігію, статі, вік, національне походження, громадянство або фізичну неповноцінність [26].

Американська освітня організація Центр етичних ресурсів пропонує 12 кроків у напрямку розробки кожною організацією власної етичної програми [27]:

- 1) формування бачення майбутнього;
- 2) визначення базових цінностей;
- 3) розробка корпоративного етичного кодексу;
- 4) створення служби чи призначення працівника з питань етики;

- 5) створення команди (комітету) оперативного вирішення етичних питань;
- 6) розробка стратегії етичного спілкування;
- 7) проведення тренінгів з етики;
- 8) створення "гарячої" телефонної лінії етичної допомоги;
- 9) розробка системи оцінок і нагород;
- 10) створення системи контролю і реєстрації даних;
- 11) проведення періодичного оцінювання;
- 12) введення етичного стилю керівництва.

У таблиці 3.2 показано, що високу етичну культуру можна створювати на будь-якому етапі діяльності компанії, і що початкові кроки мають не менше значення, ніж наступні, спрямовані на підтримку високої етичної культури, яка характерна для великих, міжнародно-визнаних корпорацій. Щоб наш приклад був застосовний до максимально широкого кола компаній, в таблиці наведені три етапи створення організацій високої етичної культури: спочатку звичайне дотримання вимог, потім перехід до систематичного впровадження комплексних програм корпоративної етики; нарешті, перетворення організації на зразок для інших компаній, на лідера, що задає тон у розвитку та застосуванні ділової етики. Інформація, наведена в даній таблиці, жодною мірою не претендує на повноту та не вичерпує можливостей організацій, які прагнуть забезпечити ефективну систему корпоративного управління та ділової етики.

Таблиця 3.2

Практичні кроки формування етичної культури підприємства

Кроки формування етичної культури підприємства	
ПРАКТИ ЧНІ	<p>Етап 1. Формування основи - дотримання законодавства та нормативних актів</p> <ul style="list-style-type: none"> • Призначення керівника з питань ділової етики, який відповідає за виконання вимог закону про звітність та розкриття інформації.

		<ul style="list-style-type: none"> • Ухвалення кодексу ділової етики, схваленого радою директорів. • Надання інформації всім зацікавленим сторонам про виконання компанією прийнятих на себе етичних зобов'язань.
	<p>Етап 2. Розвиток – впровадження комплексної програми ділової етики</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Проведення зовнішньої експертизи з метою оцінки рівня ділової етики компанії та відповідних ризиків. • Активне залучення всіх зацікавлених осіб (всередині компанії та за її межами) у формуванні програми корпоративної етики. • Програма корпоративної етики стає інструментом проведення комплексної, систематичної роботи за наступними ключовими напрямками: <ul style="list-style-type: none"> - створення структури на рівні ради директорів, що здійснює стратегічне керівництво програмою ділової етики (можливо, у формі комітету або підкомітету щодо етики); - формування відділу корпоративної етики, забезпеченого відповідним

		<p>штатом та необхідними ресурсами;</p> <ul style="list-style-type: none"> - розробка інформаційної кампанії, зверненої до всіх зацікавлених осіб як усередині компанії, так і за її межами; - створення ліній зв'язку для отримання відомостей про випадки недобросовісного виконання службових обов'язків («Гаряча лінія» для анонімних інформаторів); - проведення навчального курсу ділової етики для співробітників всіх рівнів та основних зацікавлених осіб; - створення системи внутрішнього моніторингу та перевірок для оцінки ефективності окремих компонентів програми ділової етики; - звіти та надання зацікавленим особам інформації про проведення програми ділової етики. <ul style="list-style-type: none"> • Атестація керівників, які відповідають за ділову етику.
--	--	---

	<p>Етап 3. Лідерство – підняти планку стандартів ділової етики.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Незалежна зовнішня оцінка програми ділової етики та підтвердження її широкого та активного застосування в компанії. • Компанія стає лідером серед інших підприємств галузі; організує їх для вирішення загальних етичних питань.
--	---	---

Створення організації, що базується на принципах етики — завдання непросте, але саме прагнення до такого ідеалу говорить про зміну ставлення до приватного підприємництва: основне завдання бізнесу - отримання максимального прибутку — сьогодні має узгоджуватися із суспільними інтересами.

Найкращий спосіб підтримувати високі етичні норми у діяльності організації - це активно пропагувати, застосовувати на практиці, навчатися та удосконалювати їх, зробити їх очевидною реальністю для всіх зацікавлених осіб усередині та поза організацією. Іншими словами, етична культура розвивається тільки завдяки включенню етичних норм у стратегію компанії та постійному і безперервному застосуванню їх у повсякденній практиці.

Зрештою створення високо етичної організації залежить швидше від позиції керівництва та співробітників, ніж від формального дотримання законів та розпоряджень. У таких випадках часто говорять про «вірний тон», заданий керівництвом організації, та про його вплив як на співробітників усіх рівнів, так і на зовнішні зацікавлені кола. Етична культура схожа з репутацією фірми: щоб її створити, потрібно достатньо часу, сил і засобів, а безповоротно занапастити її може будь-яке неправильне рішення чи невдалий збіг обставин.

Щоб наочно побачити як реалізація заходів з освоєння працівниками теоретичних знань з психології та ділової етики, а також впровадження

практичних методів для підвищення морально-етичного рівня організації вплине на розвиток компанії складемо таблицю залежності відсотків відтоку персоналу та його якісного складу (відсоток працівників з вищою освітою та працівників з досвідом роботи в компанії більше 1 року), від впровадження в управління компанією вищеназваних норм та етичних правил, а також визначимо ступінь ефективності управління компанією в залежності від економічного та етичного аспектів.

За приклад для розрахунку візьмемо умовну компанію «Схід», засновану у 2020 році, з початковою кількістю працівників 3000 осіб (з яких працівників з вищою освітою – 33%), яка на момент свого відкриття не мала Кодексу етики та інших засобів контролю за морально-етичним станом всередині компанії, та спрогнозуємо її розвиток при впровадженні системи психології та ділової етики в управління (таб. 3.3 та таб. 3.4) [складено автором].

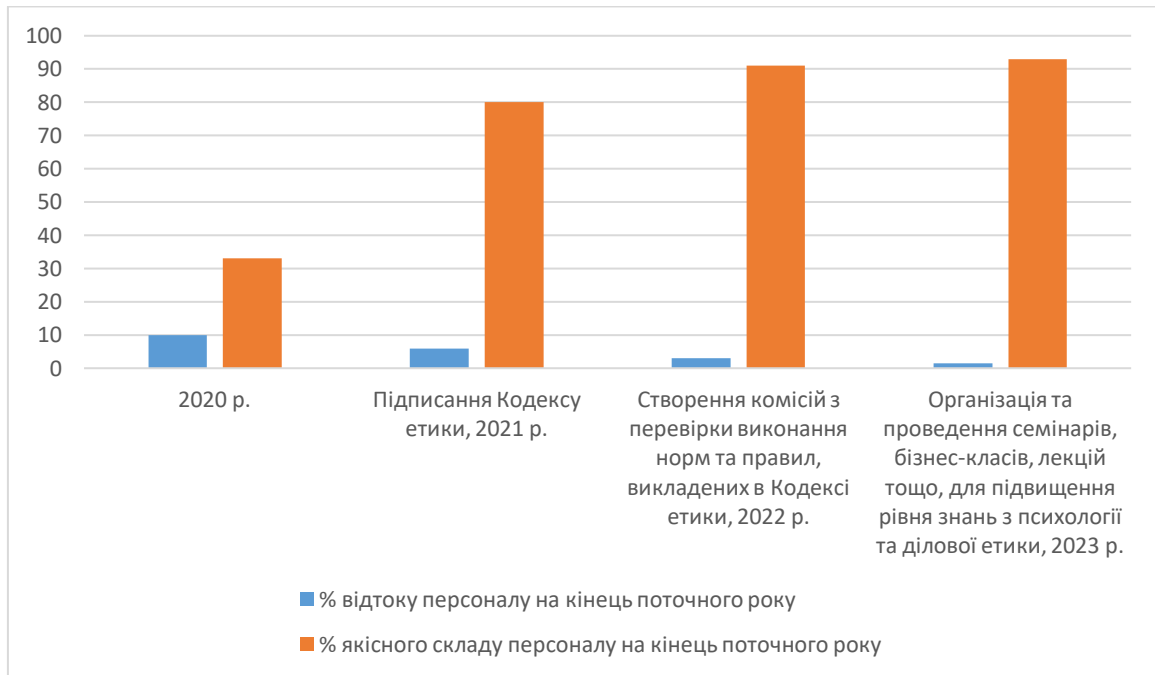
Таблиця 3.3

Залежності відсотків відтоку персоналу та його якісного складу від впровадження в управління компанією етичних правил та норм

Рік	Заходи з впровадження системи психології та ділової етики	% відтоку персоналу на кінець поточного року	% якісного складу персоналу на кінець поточного року
2020	-	10	33
2021	Підписання Кодексу етики	6	80
2022	Створення комісій з перевірки виконання норм та правил, викладених в Кодексі етики	3	91
2023	Організація та проведення семінарів, бізнес-класів, лекцій тощо, для підвищення рівня знань з	Прогнозований відтік 1,5	Прогнозований рівень якісного складу персоналу 93

	психології та ділової етики		
--	-----------------------------	--	--

Представимо дані, що наведені в таблиці, як діаграму, на якій ми чітко можемо бачити зменшення відтоку персоналу та збільшення його якісного складу в залежності від впровадження етичних норм та правил в управління компанією.



Діаграма 3.1. Залежності відсотків відтоку персоналу та його якісного складу від впровадження в управління компанією етичних правил та норм

Таблиця 3.4

Оцінка ступеня ефективності управління компанією

Економічний аспект	Етичний аспект	Ступінь ефективності
Прибуток (рентабельність капіталу), %	Приклади	
Рівень максимальної ефективності		
10-15	Створення робочих місць, що відповідають	Висока

	міжнародним стандартам	
	Створення соціальних цінностей	
	Забезпечення чесності та прозорості	
Середній рівень ефективності		
	Мінімальне введення в оману	
5-10	Низький рівень відповідальності	Мінімальна
	Низький рівень соціально-етичної культури	
Мінімальний рівень ефективності		
	Присутність хабарництва	
0-5	Нахабна брехня	Неприйнятна
	Несправедлива дискримінація	

3.3. Впровадження засобів ефективної взаємодії при виникненні конфліктних ситуації всередині колективу

Комунікація всередині колективу, як відомо, є не просто обміном інформацією, а складною системою взаємодії (інтеракції). У цій системі за сказаними словами ховаються усвідомлені та несвідомі мотиви, психологічні особливості, методи впливу. Вміти їх розрізнити — означає впоратися з конфліктними ситуаціями та отримувати від комунікації максимальну користь.

При взаємодії в колективі існує два основних напрямки - кооперація та конкуренція (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Напрямки взаємодії всередині колективу

Напрямки взаємодії	Особливості
Кооперація	Об'єднання заради спільної справи, у якому інтереси учасників колективу не суперечать одне одному. Така взаємодія має на увазі взаємо відповідальність, взаємодопомогу, високу включеність.
Конкуренція	Неузгодженість дій за для досягнення особистих інтересів. Успіх одного учасника колективу при цьому часто означає неуспіх його колег. Конкуренція буває здорова, коли суперники діють сумлінно, і нездорова, коли учасники колективу ведуть себе усупереч нормам етики та корпоративним стандартам.

Конфлікти трапляються і за конкуренції, і за кооперації. В основі може лежати зіткнення цілей, досвіду, характерів. Уміння класифікувати бар'єр, що виник, дозволяє швидше і якісніше вирішити ситуацію [29].

В таблиці 3.6 наведені приклади бар'єрів в колективі, в наслідок яких можуть виникнути конфліктні ситуації, та приклади їх вирішення.

Таблиця 3.6

Види бар'єрів у ділових відносинах, конфліктні ситуації та методи їх вирішення

Класифікація бар'єрів	Конфліктна ситуація	Шляхи вирішення конфлікту
Мотиваційний бар'єр	Цілі колег часто не збігаються. Наприклад, один хоче вибудувати проект із довгостроковою	У межах ділового спілкування завжди обговорювати мотиви.

	перспективою розвитку, інший зацікавлений у негайному результаті. Якщо цілі приховані, взаємодія, швидше за все, обернеться конфліктом.	
Етичний бар'єр	Люди бувають морально несумісні. В основі моральної позиції, зазвичай, лежить виховання людини, а спроба «перевиховання» обертається розвитком конфлікту	Пошук консенсусу або, за його неможливості, уникнення спілкування.
Бар'єр характеру та темпераменту	Відомі чотири типи темпераменту: сангвінік, флегматик, меланхолік, холерик. Наприклад, холерик може раптово збунтуватися в доброзичливій обстановці, а меланхолік приховати образ, навіть якщо складне питання вичерпане. Внаслідок цього – виникає конфлікт.	В конфліктній ситуації постаратися визначити тип темпераменту співрозмовника та спрямовувати комунікацію виходячи з його особливостей
Бар'єр стилей спілкування.	Кожна людина має певний стиль спілкування, сформований під впливом характеру, виховання, оточення, професії. Він включає основний мотив, ставлення до себе, ставлення до інших і форму впливу (одні	Прийняти стиль спілкування свого співрозмовника, оскільки змінити його практично неможливо.

	надають перевагу загрозам, інші — маніпуляції, треті — вмовлянню).	
Бар'єр некомпетентності	Рівень професійних знань та навичок у всіх різний. Спілкування з некомпетентним колегою викликає не тільки роздратування, а й досаду через витрачений час.	Підштовхнути колегу до більш детального вивчення теми чи обмежити спільну діяльність.

Головну роль у виникненні конфліктів відіграють конфліктогени – слова, дії, що сприяють виникненню та розвитку конфлікту (схема 3.1).



Схема 3.1. Типи конфліктогенів

У психології ділового спілкування розроблено стратегії управління конфліктами та механізми їх запобігання. Для запобігання виникненню конфліктних ситуацій доцільно підтримувати розмову мовою співрозмовника, використовуючи слова - кліше які характерні для ділового стилю спілкування, а саме "Ви", "Ваш", "вибачте" та інші. Необхідно говорити простими словами, які часто вживаються у рамках конкретної професійної сфери.

У діловому спілкуванні краще уникати низки заборонених тем, саме не можна торкатися питань політики, релігії, особистих питань. Також з мови необхідно виключити жаргонізми, сленг, лайки.

Найчастіше в рамках ділового спілкування для вирішення конфліктів слід застосовувати кілька методів, а саме: суперництво, компроміс, пристосування, співробітництво.

Компроміс - це оптимальне вирішення конфлікту у діловій сфері, але його досягнення часто супроводжується низкою труднощів, оскільки всередині ділового спілкування найчастіше закладено фінансовий інтерес. В рамках ділового спілкування краще виявляти авторитет, бути чесним по відношенню до себе та інших людей.

Наголошуємо, що в діловій розмові категорично не можна ображати співрозмовника, краще для себе описувати сприйняття протилежної сторони конфлікту.

Проте в будь-якому випадку на опонента краще дивитися як на союзника, в такому разі людина зможе продуктивно вирішити будь-який конфлікт усередині ділового спілкування.

Висновки до розділу 3

Останні десятиліття ХХ сторіччя в країнах світу спостерігається тенденція до підвищення соціально-відповідальної поведінки організацій, проте водночас чітко заявляє себе тенденція до зниження етичності персоналу. Останнє справедливе й в Україні. Як боротися з цією проблемою? Безумовно кожній організації потрібні свої програми, унікальні методи та підходи, проте можна виділити ряд найбільш поширених заходів щодо підвищення етичності співробітників, вжитих у практиці провідних компаній світу:

- Розробка етичних нормативів - положень, що описують систему загальних цінностей та правил етики організації. Наприклад, не схвалюються або караються хабарі, здирство, подарунки, виплата співучаснику незаконно отриманих грошей, конфлікт на ґрунті зіткнення інтересів, порушення законів загалом, шахрайство, розкриття секретів компанії («комерційної таємниці»), використання інформації, отриманої в довірчій розмові від членів «своєї» групи, протиправні дії на користь фірми, виробництво свідомо неякісної

продукції тощо. Як правило, такі нормативи оформлюються у вигляді «етичного кодексу», «заповідей засновника», «спосіб життя компанії» тощо.

- **Створення комітетів з етики.** До подібних комітетів, як правило, входять представники топ-менеджменту компанії, власники та інші стейкхолдери. Вони відіграють роль світового судді, «совісті організації», виносячи авторитетні офіційні моральні судження з спірних етичних питань.

- **Проведення соціальних ревізій.** Підготовка звітів з відкритим доступом про впровадження програм соціальної відповідальності, а також про етичність ведення бізнесу, прийняття управлінських рішень та взаємовідносин співробітників. Зазвичай такі звіти складаються зовнішніми незалежними організаціями — провідними журналами, телеканалами, асоціаціями тощо.

- **Навчання співробітників етичної поведінки.** Сьогодні курси етики включають до багатьох програм підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки. Мета таких курсів — підвищити загальну культуру поведінки, а також підвести людей до думки про моральну відповідальність і моральні наслідки дій, які вони здійснюють.

- **Особистий приклад керівника.** Керівник зазвичай є моральним лідером компанії, задаючи загальний клімат і визначаючи ступінь етичності вчинків. Високоморальна поведінка керівника практично завжди спонукає співробітників дотримуватися етичних норм.

Етичні проблеми складні та суперечливі. Не завжди людина, чи то підприємець-власник, менеджер чи службовець, здатний самотійно вирішити їх. Завжди існує потреба спертися на щось, запитати поради. Тому першим, і мабуть найважливішим кроком на шляху підвищення рівня знань у діловій психології та етиці ділових відносин є навчання керівників, менеджерів та співробітників компаній таким дисциплінам, як: "Ділова етика", "Етика ділових відносин", "Етика ділового спілкування", "Етика бізнесу", "Психологія ділових відносин", "Психологія бізнесу", "Психологія ділового спілкування", "Психологія управління", "Психологія організації", "Конфліктологія" та ін.

Розглянувши всі шляхи підвищення якості знань у сфері ділової етики та психології, а також впровадження в роботу компанії таких практичних заходів, як створення комісії з етики та прийняття Кодексу етики можна зробити наступні прогнози у роботі підприємства:

1. Зменшення відтоку персоналу та збільшення його якісного складу – працівники віком до 30 років;
2. Збільшення працівників, які мають вищу освіту;
3. Підвищення якості процедури адаптації, і як наслідок – збільшення кількості працівників, які мають стаж роботи на підприємстві більше 1 року;
4. Збільшення згуртованості та відкритості, підвищення організованості та відповідальності;
5. Підвищення соціально-психологічного рівня сприятливо позначається на продуктивності праці;
6. Організація з високими морально – етичними показниками користується повагою серед партнерів.

Висновок, який можна зробити підсумовуючи всі розглянуті в роботі питання, спираючись на досвід та дані звітності компанії Метінвест, а також на прогнозовані умовні дані – що впровадження в управління будь якою компанією норм та заходів з підвищення морально-етичного рівня приводить до зменшення відтоку персоналу та збільшення його якісного складу, і, як наслідок, до збільшення прибутків.

ВИСНОВКИ

Проблеми спілкування з кожним роком викликають все більший інтерес у людей різного віку, різних професій та освіти. Такий інтерес пов'язаний з тим, що в сучасному динамічному світі високо цінується вміння встановлювати контакти з людьми та підтримувати з ними ділові відносини. Знання основ психології та етики ділового спілкування необхідне сучасній людині у її професійної діяльності.

Ділова етика у широкому сенсі — це сукупність етичних принципів і норм, якими має керуватися діяльність організацій та його членів у сфері управління та підприємництва. Вона охоплює явища різних порядків: етичну оцінку як внутрішньої, так і зовнішньої політики організації загалом; моральні засади членів організації, тобто професійну мораль; моральний клімат в колективі; зразки моральної поведінки; норми ділового етикету - ритуалізовані зовнішні норми поведінки.

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

Але на цьому шляху виникає багато перепон. Так, однією з причин, чому інвестиції в Україну надаються іноземними інвесторами не дуже охоче, є низький рівень психологічної культури, корупція, недовіра до наших підприємців, які не завжди дотримуються слова, підписаних контрактів, порушують етичні принципи ведення бізнесу, етику та психологію ділових відносин.

При створенні нової компанії, чи в управлінні вже існуючим підприємством, вище керівництво повинно навчати співробітників, що все починається з етики, все починається з вас. Тому в кожній організації повинен бути Кодекс етики, який вміщує в собі зведення моральних норм і правил, обов'язкових до виконання, прийнятих асоціацією чи профспілкою професійних працівників і призначених як стандарт етичних взаємин у

професійної діяльності. Основні функції Кодексу етики компанії зводяться до наступного:

- морально-етичне залучення організації відповідає її інтересам, оскільки створює краще суспільство і найкраще середовище для ведення бізнесу;
- програми соціальної відповідальності - засіб створення та підтримки позитивного публічного іміджу;
- соціально відповідальний та етичний менеджмент попереджає або послаблює негативний ефект на організацію з боку таких впливових груп, як державні та муніципальні органи влади;
- широка громадськість очікує на етичну поведінку організацій та їх керівництва — невідповідність цим очікуванням може призвести до негативних наслідків;
- внутрішнє моральне зобов'язання поводитися соціально, відповідально та етично лише підтверджує той факт, що власники, менеджери та співробітники організації є членами суспільства і для них природно дотримуватися його моральних норм;
- соціальна відповідальність врівноважує могутність та відповідальність компанії;
- соціальна відповідальність виправдовує існування організації, як елемента суспільства.

Для ефективного управління підприємством, а це створення такої компанії, яка буде викликати довіру у партнерів, буде конкурентоспроможна на всесвітньому ринку, можна так сказати – буде взірцем для інших, необхідно, у першу чергу, навчитися самому та навчити своїх співробітників, що без власної відповідальності кожного – не можливе існування всієї компанії. Керівнику, або менеджеру, необхідно на власному прикладі показувати, що слідування етичним нормам як всередині колективу, так і за його межами веде до збільшення показників в роботі, і як наслідок – до збільшення прибутку.

Базові знання психології та етики ділового спілкування значно зменшать кількість конфліктних ситуацій, підвищать роботоспроможність та настроїв працівників.

Звісно одна людина – керівник (менеджер) не спроможна слідкувати за виконанням етичних норм та правил всіма співробітниками, тому на підприємствах з великою кількістю робітників створюються цілі комісії з етики, до яких можуть входити психологи та працівники, які пройшли курси з підвищення кваліфікації з відповідних напрямків.

Розглянувши соціально-етичні методи роботи компанії «МЕТІНВЕСТ» ми можемо зробити висновки про те, що Українські підприємства переймають досвід роботи закордонних колег та вносять у свою діяльність такі норми та правила керівництвом компанією та ведення бізнесу загалом, які дозволяють бути на одному рівні з компаніями, які вже здобули повагу та авторитет всесвітнього ринку.

Для допомоги керівникам як у самонавчанні, та і у навчанні своїх співробітників багато педагогів, бізнес – коучів, інститутів створюють відповідні тренінги, семінари, презентації та інше за відповідними темами. Але найголовніше правило, яке повинні виконувати всі без винятку, від директора (власника) до базового робітника – відносись (спілкуйся) до людини так, як хочеш щоб відносились до тебе. Взаємоповага та етична поведінка – це запорука побудови міцних та стійких відносин між колегами, партнерами та споживачами.

Задекларовані Україною стратегічні цілі формування соціально орієнтованої ринкової економіки, інтеграції в європейське й світове господарство, раціонального використання переваг міжнародного розподілу праці й досягнення європейських стандартів життя населення цілком природно потребують ведення бізнесу й організації менеджменту відповідно до прийнятих в цивілізованому світі норм й правил. Це в повній мірі має відношення й до етики бізнесу, яку багатьом вітчизняним підприємцям доводиться освоювати вкрай хибними методами проб і помилок, які є

чреватими не тільки моральними збитками, але й відчутними матеріальними втратами. Тому вивчення таких дисциплін, як філософія й психологія управління, ділова етика й ділова культура, які ще до недавнього часу здавалися “екзотичними”, стає неодмінною умовою формування високої професійної культури і компетентності майбутніх фахівців, а також підвищення рівня їхньої моральності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дейл Карнегі. Як завойовувати друзів та впливати на людей. / пер. Л. І. Підлісна, Т. І. Петренко, С. В. Мясоедова – Харків: КЗ Промінь, 2001.– 560 с.
2. Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Лапузіна О.М. Ділова етика – Харків, 2006. – 372 с.
3. Білоусова Т. Діловий етикет. Необхідний мінімум для сучасної людини. - Нова книга, 2021. – 320 с.
4. Бралатан В., Гуцаленко Л., Здирко Н. Професійна етика - Центр учбової літератури, 2021. – 252 с.
5. Ганс Йонас. Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації / Пер. з нім. – К.: Лібра, 2001. - 400 с.
6. Шевчук С. Ділове мовлення. Модульний курс. Підручник – Алерта, 2014. – 300 с.
7. Джон Рокфеллер "Як я нажив 500 000 000 доларів", Інком-Бізнес, 2015. – 144 с.
8. Пентилюк М., Маруніч І., Гайдаєнко І.. Ділове спілкування та культура мовлення - Центр учбової літератури, 2021. – 224 с.
9. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: навч. посібн. – 2-ге вид., перероб. і доп. / Зусін В. Я. – К.: Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.
10. Девід Майерс Соціальна психологія – К., 2011. – 800 с.
11. Ходаківський Є., Богоявленська Ю., Грабар Т. Психологія управління. - Центр навчальної літератури, 2020. – 492 с.
12. Кулініч І. Психологія управління: Навчальний посібник – К., 2008. – 292 с.
13. Дуткевич Т. Конфліктологія з основами психології управління: Навчальний посібник. –К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
14. Сушик І.В., Сушик О.Г., Мартинюк Я.М., Вісин В.В. Етика бізнесу. Навчальний посібник. – Луцьк, 2019. – 268 с.
15. Річард Темплар. Правила кар'єри. - КМ-Букс, 2022. – 296 с.

16. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник – К. : Знання, 2005. – 442 с.
17. Лесько О.Й., Прищак М.Д., Залюбівська О. Б., Рузакова Г. Г. Етика ділових відносин. – Вінниця, ВНТУ, 2011. – 310 с.
18. Чистіліна Т.О. Етика та естетика. Навчальний посібник - Центр учбової літератури, 2021. – 304 с.
19. Блейр Сінгер. Корпоративний кодекс честі. – Попуррі, 2014. – 176 с.
20. Мельников А., Коваленко О., Пундяк Н. Основи організації бізнесу. Навчальний посібник. - Центр учбової літератури, 2021. – 200 с.
21. Кодекс етики. Метінвест: веб-сайт. URL: <https://zaporozhogneupor.com/wp-content/uploads/2020/06/kodeks-jetiki-gruppy-metinvest.pdf> (дата звернення: 28.04.2023)
22. Кодекс ділового партнерства Метінвест: веб-сайт. URL: <https://metinvestholding.com/ua/media/news/metinvest-prinyal-kodeks-delovogo-partnerstva> (дата звернення: 02.05.2023)
23. Звіт про управління ПрАТ «ІнГЗК» за 2019 рік: веб сайт. URL: <https://ingok.metinvestholding.com/ua/about/info>(дата звернення: 05.05.2023)
24. Звіт про управління ПрАТ «ПівнГЗК» за 2019 рік: веб сайт. URL: <https://sevgok.metinvestholding.com/ua> (дата звернення: 05.05.2023)
25. Jack Welch, John A. Byrne. Straight from the Gut. - Grand Central Publishing, 2003. – 496 с.
26. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена : навч. посібник. – К. : Центр навч. літератури, 2004. – 232 с.
27. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. – К.: Наукова думка, 2001. – 242 с.
28. Дученко М.М., Шевчук О. А. Бізнес-етика. Конспект лекцій - Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 58с.
29. Титаренко Д., Титаренко О. Конфліктологія – Дакор, 2021. – 278 с.

ДОДАТКИ

Додаток 1.

Таблиця додатку 1.1

Таблиця додатку 1.1. Принципи ділової етики компанії Метінвест

Принцип	Характеристика принципу
Охорона праці та здоров'я	<p>Метінвест дотримується вимог чинного законодавства, політики та принципів у сфері охорони праці та здоров'я, що поширюються на діяльність Компанії. Усі робочі місця співробітників Метінвесту повинні бути безпечними. Керівники Метінвесту несуть відповідальність за забезпечення охорони праці та промислової безпеки не тільки всередині Компанії, але й у межах відносин із підрядними організаціями.</p> <p>Кожен співробітник зобов'язаний відмовитися від виконання робочого завдання, якщо не можна гарантувати його безпечне виконання відповідно до вимог охорони праці Метінвесту.</p>
Повага до людей	<p>Ми ставимося ввічливо і з повагою до співрозмовника і його думки, будуємо відносини на взаємній довірі. У відносинах між співробітниками неприйнятними є грубість, тиск, агресивна поведінка. Будь-який вид комунікації в межах Компанії й з контрагентами будується на взаємній повазі та ввічливості. У Метінвесті неприйнятними є погрози і фізичне насильство під час виконання службових обов'язків або під час спілкування з колегами і контрагентами. Метінвест сприяє створенню робочої атмосфери,</p>

	<p>яка виключає сексуальні домагання або іншого роду утиски співробітників.</p>
<p>Заборона на алкоголь, паління, наркотики, зброю та азартні ігри</p>	<p>Вживання алкоголю, наркотичних засобів і психотропних препаратів є неприпустимим на робочому місці, тому що вони негативно впливають на безпеку, продуктивність, поведінку, надійність і адекватність прийняття рішень.</p> <p>Неприпустимо перебувати на території підприємства в стані наркотичного та / або алкогольного сп'яніння; приносити або вживати алкоголь, наркотичні, токсичні, психотропні або сильнодіючі отруйні речовини; грати в азартні ігри; вносити на територію підприємства зброю; палити на робочому місці (крім спеціально відведених місць).</p>
<p>Рівні можливості співробітників і дискримінація</p>	<p>У Метінвесті неприйнятна дискримінація за расовою, національною, гендерною, мовною, релігійною та політичною приналежністю, соціальним і майновим статусом, фахом, місцем проживання тощо. Метінвест надає рівні можливості співробітникам, виходячи з їхніх професійних якостей, незалежно від віку, статі, національності, фізичних особливостей, віросповідання та політичних поглядів.</p>
<p>Врегулювання конфлікту інтересів</p>	<p>Конфлікт інтересів—ситуація, при якій особисті інтереси співробітника в межах виконання ним своїх посадових обов'язків суперечать або можуть суперечити інтересам Групи Метінвест. В компанії уникають ситуацій, коли особисті</p>

	<p>інтереси суперечать інтересам Метінвесту. Для цього необхідно своєчасно повідомити Компанію через свого безпосереднього керівника і Дирекцію з правового забезпечення про потенційний конфлікт між своїми особистими інтересами та інтересами Компанії.</p> <p>Неприпустимо працювати за сумісництвом або входити до органів управління компаній які не належать до Групи Метінвест без отримання дозволу Дирекції з правового забезпечення; лобювати свої інтереси, інтереси своїх родичів або афілійованих осіб з метою укладення угод або договорів із Метінвестом на умовах, відмінних від ринкових; зловживати службовим становищем з метою задоволення своїх особистих інтересів.</p>
<p>Відмова від хабарництва та протидія корупції</p>	<p>В компанії не пропонують і не беруть хабарі, та не сприяємо корупційній діяльності.</p> <p>Метінвест прагне співпрацювати з контрагентами і діловими партнерами, чия репутація не пов'язана з корупцією та хабарництвом.</p> <p>Неприпустимо брати участь у діяльності, спрямованій на неправомірне збагачення, отримання непомірних компенсацій, благ та винагород; чинити дії, спрямовані на надання державним службовцям і посадовим особам коштів, подарунків, благ і пропозицій, що містять вигоду для цих осіб, із метою отримання переваг</p>

	<p>під час ведення господарської діяльності; пропонувати або брати хабарі, а також сприяти корупційній діяльності; залучати афілійованих або третіх осіб для здійснення протиправної та протизаконної діяльності.</p>
<p>Подарунки і гостинність у роботі з третіми особами</p>	<p>Отримання та дарування корпоративних подарунків у деяких випадках є стандартом ділової співпраці у взаємовідносинах із третіми особами. При цьому, кожен з нас завжди повинен пам'ятати про те, що прийняті подарунки або ділова гостинність не повинні бути надмірними і передбачати лояльність у вирішенні будь-яких ділових питань.</p> <p>Неприпустимо приймати подарунки або інші блага від контрагентів чи ділових партнерів, що беруть участь у тендерах, організованих Metinvestом, тому що вони можуть передбачати вашу лояльність у вирішенні будь-яких ділових питань; приймати подарунки або інші блага, вартість яких є непропорційно високою, суперечить звичайній практиці ведення бізнесу або перевищує ліміти, які встановлені відповідними нормативними документами і застосовним законодавством.</p>
<p>Порядність у відносинах із контрагентами та діловими партнерами</p>	<p>Взаємодіючи з наявними та потенційними покупцями ми завжди надаємо точну і достовірну інформацію про продукцію і послуги. Metinvest прагне працювати з контрагентами і діловими партнерами, які поділяють стандарти ведення бізнесу Компанії. З метою збереження стабільних</p>

	<p>Відносин ми ставимося до кожного партнера так, як хотіли б, щоб ставилися до нас: справедливо, чесно і з повагою.</p>
<p>Сумлінна конкуренція</p>	<p>У багатьох країнах присутності Метінвесту діють закони про конкуренцію, які встановлюють норми корпоративної та індивідуальної поведінки в регіоні. Метінвест повністю дотримується вимог відповідного антимонопольного законодавства.</p> <p>Неприпустимо обговорювати і/або передавати інформацію конкурентам щодо цін і знижок чи пільг, витрат, строків, прибутку або стратегії ціноутворення; обговорювати з одним покупцем бізнес або ринкові тактики іншого покупця.</p>
<p>Конфіденційність та розголошення інформації</p>	<p>Будь-які внутрішні дані, інформація та документація про діяльність Метінвесту є власністю Компанії. Вони повинні використовуватися виключно для виконання посадових обов'язків і можуть бути розкриті або передані третім особам тільки в тому обсязі, який необхідний Метінвесту для співпраці з ними, а також у випадках, коли ця інформація є загальнодоступною.</p> <p>На період дії трудових відносин з Метінвестом і після їх припинення співробітники зобов'язані дотримуватися конфіденційності внутрішньої інформації і вживати заходів щодо запобігання несанкціонованому розкриттю.</p> <p>Ця внутрішня інформація, в тому числі, включає: технології, що використовуються Компанією,</p>

	інтелектуальну власність, фінансову інформацію, що має відношення до продажів, прибутку, статей балансу, бізнес-прогнозів і бізнес-планів, та іншу інформацію внутрішнього характеру.
Достовірність звітності	<p>Фінансові та управлінські звіти, які складаються в компанії, містять достовірну та об'єктивну інформацію про бізнес Метінвесту, з використанням відповідних принципів бухгалтерського обліку та процедур складання звітності, в основі яких лежать раціональні судження.</p> <p>Не допускається навмисного викривлення даних і звітності Метінвесту. Не вживаються будь-які дії для обману, маніпулювання чи введення в оману аудитора, який проводить аудит фінансової звітності або оцінювання бізнес-процесів Метінвесту.</p>
Внутрішній контроль	<p>Підтримується стабільна система внутрішнього контролю, яка включає в себе регулярну перевірку фінансових, операційних та інших контролів, а також аналіз управління ризиками.</p> <p>Керівники несуть відповідальність за розробку і підтримку ефективної системи внутрішнього контролю для достатньої впевненості в тому, що мети контролів досягнуто.</p>
Захист власності Компанії	Під власністю Компанії розуміються майно Метінвесту, кошти, інформацію, об'єкти інтелектуальної власності, а також обладнання, що належить Метінвесту і використовується в

	<p>індивідуальному порядку (наприклад, мобільні телефони та комп'ютери).</p> <p>Співробітники несуть відповідальність за використання власності Метінвесту економічно доцільним і ефективним способом в інтересах бізнесу.</p> <p>Необхідно утримуватись від використання власності Компанії в особистих цілях. Заподіяння шкоди, розкрадання або нецільове використання власності Метінвесту є неприпустимим.</p>
Інсайдерські угоди	<p>Інсайдерська торгівля, інсайдерські угоди і консультації щодо операцій з цінними паперами з використанням конфіденційної інформації є кримінальним злочином у багатьох країнах, у яких працює Метінвест. Метінвест не тільки повністю дотримується вимог чинного законодавства, а й уникає будь-яких проявів інсайдерської торгівлі, інсайдерських угод або консультацій щодо операцій із цінними паперами з використанням конфіденційної інформації.</p> <p>Співробітники зобов'язані дотримуватися конфіденційності інформації про компанію Метінвест та інші компанії, яку вони отримали під час роботи. Використання внутрішньої інформації з метою отримання особистої вигоди, а також торгівля цінними паперами Метінвесту з використанням конфіденційної інформації заборонені.</p>

Комп'ютерні системи та системи зв'язку	Інформаційно-технологічні (ІТ) системи, у тому числі електронна пошта та системи доступу до інтернету, що використовуються Метінвестом, є власністю компанії. Вони повинні використовуватися тільки за службовим призначенням. Використання ІТ-систем з будь-якою незаконною або неетичною метою є неприпустимим.
Охорона навколишнього середовища	Метінвест має проактивну позицію у сфері екології та охорони навколишнього середовища, ощадливого ставлення до природних ресурсів. Компанія розробляє системи управління охороною навколишнього середовища та впроваджує довгострокові інвестиційні програми зі зниження рівня забруднення й екологічної реабілітації територій. Низка норм законодавства з охорони навколишнього середовища, стандартів, вимог і політик поширюється на виробничу діяльність Компанії та вироблену продукцію.
Соціально-відповідальний бізнес	Метінвест — соціально-відповідальна Компанія, яка усвідомлює, що досягнення успіху в бізнесі невід'ємно пов'язано із збільшенням добробуту суспільства і підвищенням якості життя кожної окремої людини. Дії компанії повною мірою відображають повагу до прав людини, дотримання гідних умов праці, сприяють сталому розвитку місцевих і регіональних громад.

	<p>Розуміючи важливість етичного та соціально відповідального підходу, Метінвест своїм прикладом сприяє його розвитку серед контрагентів, ділових партнерів і всіх членів глобального співтовариства.</p>
--	---