

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

**До захисту допустити
Зав. кафедри
к.е.н., доцент**

 **М.О. Горбашевська**

« 31 » травня 2025 р.

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

**Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми «Менеджмент»**

Мадіна Олександра Олеговича

Науковий керівник:

Мацука Вікторія Миколаївна,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та фінансів

Рецензент:

**Босенко Олена Юріївна, кандидат економічних наук, доцент Донецький
національний університет імені Василя Стуса, завідувач кафедри маркетингу
і бізнес-аналітики (м. Вінниця)**

**Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно 92/А**

Секретар ЕК

«12» червня 2025 р.

Київ – 2025

**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

Завідувач кафедри к.е.н., доцент,

(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська Горбашевська М.О.

(ППП завідувача кафедри)

« 22 » січня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Мадіна Олександра Олеговича

(прізвище, ім'я, по батькові)

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

керівник роботи Мацука Вікторія Миколаївна к.е.н. доцент,

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

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «22»

січня 2025 року № 8

2. Строк подання студентом роботи «31» травня

2025 року

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

Мета роботи: розробка інструментарію для вдосконалення системи психології та етики ділових відносин у практиці управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Об'єкт дослідження: системи психології та етики ділових відносин в управлінні підприємством.

Предмет дослідження: методи, моделі та механізми покращення управлінських процесів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

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

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ ТА ЕТИКИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН В УПРАВЛІННІ

1.1. Основи психології управління: ключові аспекти та концепції

1.2. Етика ділових відносин як елемент корпоративної культури

1.3. Взаємозв'язок психології, етики та ефективності управління

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ ПСИХОЛОГІЇ ТА ЕТИКИ В УПРАВЛІННІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

- 2.1 Загальна характеристика діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
2.2. Аналіз управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
2.3 Оцінка рівня етичної культури та психологічного клімату ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПСИХОЛОГІЇ ТА ЕТИКИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН В УПРАВЛІННІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

- 3.1. Впровадження програм розвитку персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
3.2. Напрями вдосконалення психології ділових відносин в управлінні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
3.3. Рекомендації щодо підвищення етичної культури ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.25
Розділ 2	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.25
Розділ 3	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.25

6. Дата видачі завдання «20» лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 22.01.2025	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2025	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2025	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2025-19.04.2025	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2025	
7.	Переддипломна практика	31.03.2025-20.04.2025	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2025-15.05.2025	

9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.05.2025	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2025	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2025	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	09.06.2025- 12.06.2025	

Студент



(підпис)

Мадін О.О
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



(підпис)

Мацука В.М.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ ТА ЕТИКИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН В УПРАВЛІННІ.....	10
1.1. Основи психології управління: ключові аспекти та концепції	10
1.2. Етика ділових відносин як елемент корпоративної культури	19
1.3. Взаємозв'язок психології, етики та ефективності управління	25
Висновки до 1 розділу	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ ПСИХОЛОГІЇ ТА ЕТИКИ В УПРАВЛІННІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	30
2.1 Загальна характеристика діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». 30	
2.2. Аналіз управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	38
2.3 Оцінка рівня етичної культури та психологічного клімату ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	44
Висновки до 2 розділу	48
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПСИХОЛОГІЇ ТА ЕТИКИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН В УПРАВЛІННІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	50
3.1. Впровадження програм розвитку персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	50
3.2. Напрями вдосконалення психології ділових відносин в управлінні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	54
3.3. Рекомендації щодо підвищення етичної культури ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	59
Висновки до 3 розділу	62
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	74

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

В		
Відсоток	%	при цифрах
Г		
Гривня	грн.	при цифрах
Д		
Дивися	див.	у тексті
Р		
Рік	р.	при цифрах
Рисунок	рис.	у тексті
Роки	рр.	при цифрах
П		
Публічне акціонерне товариство	ПАТ	у тексті
С		
Сторінка	с.	у вхідних даних
Т		
Таблиця	табл.	у тексті
Тисяча гривень	тис. грн.	при цифрах

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах ринкової економіки та глобальної конкуренції важливе місце займають психологічні та етичні аспекти управління підприємством. Успішна діяльність організацій дедалі більше залежить не лише від технологічної модернізації, але й від ефективності управління людським капіталом, створення сприятливого середовища для співпраці та забезпечення моральних принципів у ділових відносинах. Особливо актуальною це для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – провідного підприємства металургійної галузі України, яке потребує адаптації управлінських підходів до сучасних викликів, таких як глобалізація, війна та зростаючі очікування відносно корпоративної соціальної відповідальності.

Метою даної роботи є розробка інструментарію для вдосконалення системи психології та етики ділових відносин у практиці управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

- визначити основні аспекти та концепції психології управління;
- дослідити етику ділових відносин як елемент корпоративної культури;
- проаналізувати взаємозв'язок психології, етики та ефективності управління;
- надати загальну характеристику діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- провести аналіз управління персоналом підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- оцінити рівень етичної культури та психологічного клімату на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
- розглянути програми розвитку персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- запропонувати напрями вдосконалення психології ділових відносин в управлінні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;

– надати рекомендації щодо підвищення етичної культури підприємства для забезпечення його стійкого розвитку.

Об’єкт дослідження – системи психології та етики ділових відносин в управлінні підприємством.

Предмет дослідження – методи, моделі та механізми покращення управлінських процесів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Характеристика об’єкта дослідження. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є найбільшим металургійним підприємством України, яке входить до складу міжнародної корпорації ArcelorMittal. Засноване в 1934 році, підприємство розташоване в місті Кривий Ріг, займає ключові позиції на внутрішньому ринку металопродукції та здійснює експорт до понад 50 країн світу. Основні види продукції включають прокат, чавун, сталь, залізорудний концентрат та інші металургійні вироби.

Організаційно-правова форма: публічне акціонерне товариство. Статутний капітал компанії становить 3,86 млрд грн. Основними конкурентами підприємства на міжнародному ринку є металургійні компанії з Китаю, Індії та Європи.

Управлінська структура компанії включає Наглядову раду, Генерального директора та Виконавчий комітет, що забезпечують стратегічне й оперативне управління.

У 2023 році основні економічні показники підприємства демонструють стабільність у складних умовах. Обсяг виробництва сталі становив 1,2 млн тонн, прокату – 1,1 млн тонн, чавуну – 1,6 млн тонн. Середньооблікова чисельність працівників склала 15 065 осіб.

Методологічною основою дослідження є системний підхід до аналізу управлінських процесів, а також сучасні концепції психології та етики в менеджменті.

У роботі використано наступні **методи**:

– аналіз і синтез для виявлення основних проблем і визначення шляхів їх вирішення.

- індукція та дедукція для виведення загальних закономірностей з окремих випадків;
- анкетування та інтерв'ю для збору інформації про мотивацію, ставлення та сприйняття працівників;
- контент-аналіз: вивчення внутрішніх документів, корпоративних стандартів та звітів;
- використання кількісного аналізу для оцінки ефективності управлінських рішень;
- комплексний аналіз психологічних і етичних процесів як взаємопов'язаних елементів єдиної системи управління.

Наукова новизна та практичне значення. У роботі запропоновано нові підходи та програми до інтеграції психологічних та етичних принципів у систему управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», що дозволить підвищити мотивацію персоналу, зміцнити корпоративну культуру та покращити ефективність управлінських процесів. Практичне значення полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для вдосконалення управлінської діяльності як на даному підприємстві, так і в інших організаціях металургійної галузі.

Апробація результатів. Основні результати дослідження були представлені на науково-практичних конференціях...

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 76 сторінках, містить 10 таблиць, 7 рисунків та 50 джерел літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ ТА ЕТИКИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН В УПРАВЛІННІ

1.1. Основи психології управління: ключові аспекти та концепції

Психологія управління з'явилася як відповідь на складність і багатогранність управлінської діяльності, де ключовим фактором є людина. По мірі розвитку управління як науки виявилось, що ефективність процесів управління залежить не лише від чіткої організації і технологій, а й від психологічних факторів, які впливають на поведінку, мотивацію та взаємодію людей у системі.

Управління – це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт з метою забезпечення функціонування, розвитку та досягнення поставлених цілей. Воно охоплює всі види діяльності, які пов'язані з організацією, координацією та контролем ресурсів для досягнення результатів [1, с. 613].

Психологія управління – це науково-практична дисципліна, яка вивчає закономірності психологічного опосередкування процесів управління та спрямована на оптимізацію й підвищення ефективності управлінської діяльності. Її основна мета полягає у дослідженні взаємодії між керівником і підлеглими, а також у розумінні психологічних факторів, що впливають на процес прийняття рішень, лідерство, комунікацію та мотивацію в організаціях [2, с. 6].

Об'єктом психології управління виступають системи взаємодії, такі як "людина – людина", "людина – група", "група – організація". Увага приділяється вивченню зв'язків між індивідами та групами, що впливають на організаційний клімат і ефективність роботи.

Предметом є соціально-психологічні аспекти управління, які охоплюють міжособистісну взаємодію, процеси прийняття рішень, формування лідерства

та мотивації. Ці аспекти відіграють ключову роль у досягненні організаційних цілей і забезпеченні гармонійного функціонування колективу [3].

Наукові дослідження впливу психологічних і соціальних чинників на управління зробили значний внесок у розуміння лідерства, мотивації, комунікацій, групової динаміки та процесів прийняття рішень. Розвиток цієї галузі спирався на фундаментальні дослідження провідних учених, які зосередили увагу на впливі людської психіки на ефективність організацій (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні передумови виникнення психології управління

Передумова	Ключові аспекти	Дослідники
Розвиток наукового менеджменту	- Врахування людських здібностей, психологічних і фізичних обмежень. - Аналіз мотивів і поведінки працівників для підвищення ефективності праці.	Фредерік Тейлор, Генрі Гантт, Ліліан і Френк Гілбрети
Біхевіористичний підхід	- Значення психологічного клімату, уваги до працівників і взаємовідносин у колективі. - Мотивація і задоволеність працею як вирішальні фактори продуктивності.	Елтон Мейо, Мері Паркер Фоллетт
Розвиток соціальної психології	- Дослідження групових процесів, лідерства, комунікації та взаємовідносин в організаціях.	Джейкоб Морено
Необхідність врахування людського фактора	- Аналіз індивідуальних і групових особливостей у контексті спеціалізації праці. - Людина як центральна фігура у виробничих і управлінських процесах.	Абрахам Маслоу, Дуглас Мак-Грегор (теорія X і Y), Фредерік Герцберг (теорія мотивації), Девід МакКлелланд (теорія потреб)
Розвиток когнітивного підходу	- Значення мислення, прийняття рішень і навчання в управлінських процесах.	Герберт Саймон (обмежена раціональність), Кріс Арджиріс (організаційне навчання)
Сучасний етап (емоційний інтелект)	- Роль емоцій у комунікації, лідерстві та управлінні змінами.	Деніел Гоулман

Джерело: складено автором на основі [4]

Еволюція психології управління відображає поступовий перехід від технократичного розуміння управління до акценту на людському факторі, груповій динаміці, мотивації та емоційному інтелекті.

Науковий менеджмент виник на межі XIX–XX століть і мав на меті раціоналізувати трудові процеси та забезпечити підвищення продуктивності праці шляхом врахування фізичних і психологічних обмежень людини. Основоположниками цього підходу були Фредерік Тейлор, Генрі Гантт, а також Ліліан та Френк Гілбрети, які розробили концепцію стандартизації процесів і наукової організації праці [5].

Біхевіористичний підхід до управління зосередив увагу на важливості психологічних і соціальних факторів у роботі організацій. Елтон Мейо, в межах Хоторнських експериментів, довів, що мотивація та задоволеність працівників значно впливають на продуктивність. Мері Паркер Фоллетт зробила акцент на важливості співпраці та кооперативного лідерства [6, с. 36].

Соціальна психологія відіграла ключову роль у формуванні сучасного розуміння групових процесів, лідерства та ефективної комунікації в організаціях. Значний внесок зробив Джейкоб Морено, розробивши соціометрію – методику, яка дозволяє аналізувати неформальні структури та взаємини у колективах. Його дослідження сприяли виявленню прихованих зв'язків між членами групи, визначенню лідерів, ізольованих учасників і рівня згуртованості колективу.

В Україні важливим внеском у розвиток соціальної психології стали дослідження Сергія Рубінштейна, що аналізував психологічні механізми функціонування групових процесів [7, с. 40].

Західні вчені, такі як Абрахам Маслоу, Дуглас МакГрегор, Фредерік Герцберг і Девід МакКлелланд, зробили значний внесок у розвиток теорій мотивації, акцентуючи увагу на ролі індивідуальних і групових потреб у трудових процесах. Абрахам Маслоу у своїй теорії потреб створив ієрархічну модель, яка показує, що мотиви людей змінюються залежно від рівня задоволення базових і вищих потреб, починаючи від фізіологічних і

завершуючи самореалізацією. Дуглас МакГрегор у своїй теорії X і Y описав два підходи до управління: X, який передбачає жорсткий контроль, і Y, орієнтований на довіру та самостійність працівників. Фредерік Герцберг запропонував двофакторну теорію, яка розмежовує фактори задоволення (мотиваційні) і незадоволення (гігієнічні), наголошуючи на важливості створення умов, що стимулюють розвиток і залучення людей. Девід МакКлелланд розробив теорію потреб досягнення, влади та афіліації, підкреслюючи, що індивідуальні мотиви осіб можуть визначати їхню продуктивність та ефективність у різних управлінських контекстах [4].

Когнітивний підхід до управління зосередився на вивченні процесів мислення, прийняття рішень і навчання як ключових елементів управлінської діяльності. Герберт Саймон запропонував концепцію обмеженої раціональності, яка стверджує, що управлінці приймають рішення в умовах неповної інформації та обмежених ресурсів, орієнтуючись на задовільні, а не оптимальні результати. Кріс Арджиріс зосередив увагу на організаційному навчанні, підкреслюючи, що ефективність управління залежить від здатності системи адаптуватися до змін і навчатися на власних помилках. Він також досліджував, як організаційні структури та системи впливають на поведінку людей, і запропонував стратегії для підвищення продуктивності через розширення можливостей для навчання та саморозвитку [8].

На сучасному етапі розвитку управління акцент робиться на концепції емоційного інтелекту, що істотно змінює підходи до лідерства, комунікації та управління організаційними змінами. Деніел Гоулман довів, що емоції є фундаментальним елементом у створенні продуктивних взаємовідносин та забезпеченні ефективності керівних рішень. Він підкреслив, що лідери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні краще розуміти почуття інших, управляти власними емоціями, мотивувати команду та створювати сприятливу атмосферу для роботи. Емоційний інтелект також допомагає адаптуватися до змін, вирішувати конфлікти та підтримувати моральний дух,

що є особливо важливим в умовах динамічного середовища сучасного управління [9, с. 53].

Серед українських дослідників, які вивчали емоційний інтелект, слід відзначити Носенко Е.Л., Березюк Г.В, та Філатову О.М. Їхні роботи зосереджені на аналізі цієї здатності в контексті психології, акцентуючи увагу на її впливі на взаємодію, комунікацію та особистісний розвиток [10, с. 63].

Психологія управління розглядає управлінський процес через призму різних концепцій, які враховують психологічні, соціальні, економічні та організаційні аспекти взаємодії керівника та підлеглих.

Праці А. Гастєва, В. Добриніна та інших науковців заклали основи застосування психологічних знань у сфері управління, акцентуючи увагу на важливості соціально-психологічних аспектів у трудовій діяльності

Вендров Є. Є. підкреслював значення міжособистісних відносин у колективі, а Уманський Л.І. акцентував увагу на важливості поєднання соціальних і психологічних аспектів управління [11, с. 105].

Основними аспектами психології управління є ключові елементи, що забезпечують ефективне функціонування управлінських процесів у різних організаціях. Вони охоплюють мотивацію, лідерство, комунікацію, управління конфліктами та процес прийняття рішень (див. рис. 1.1). Кожен із цих аспектів сприяє досягненню стратегічних цілей, враховуючи людський фактор, психологічні особливості та соціальні взаємодії в колективах [12, с. 7].

Мотивація є центральним елементом управлінської діяльності, оскільки саме вона визначає рівень продуктивності праці, зусиль та зацікавленості персоналу у досягненні спільних цілей організації. Серед ключових теорій мотивації варто виділити такі:

Віктор Врум акцентував увагу на взаємозв'язку між зусиллями, результатами і винагородою. Працівники будуть мотивовані лише тоді, коли віритимуть, що їхні зусилля призведуть до бажаного результату, а отримана винагорода задовольнить їхні потреби [13].



Рис. 1.1. Основні аспекти психології управління

Джерело: складено автором на основі [12]

Лідерство визначається як здатність впливати на поведінку людей, спрямовуючи їх до досягнення спільних цілей. Воно є ключовою компетенцією керівника, що поєднує навички стратегічного мислення, комунікації та емоційного інтелекту. Основними стилями лідерства є [14]:

1. Авторитарний стиль - лідер самостійно ухвалює всі рішення, що забезпечує швидкість у вирішенні питань, але часто пригнічує ініціативу працівників і може викликати опір.
2. Демократичний стиль - керівник залучає співробітників до процесу ухвалення рішень, що сприяє підвищенню їхньої зацікавленості в роботі та формуванню командного духу.
3. Ліберальний стиль - лідер мінімально втручається в діяльність підлеглих, дозволяючи їм працювати самостійно.

Ефективна комунікація є основою будь-якого управлінського процесу. Вона забезпечує розуміння між керівниками і підлеглими, сприяє координації дій і створює умови для ефективної командної роботи.

Конфлікти є природним явищем у будь-якій організації, оскільки індивідуальні відмінності та обмежені ресурси часто створюють напругу. Успішне управління конфліктами передбачає своєчасне виявлення їх причин і вибір оптимальних методів вирішення, серед яких: переговори, компроміс та медіація.

Процес прийняття рішень є одним із найважливіших елементів управлінської діяльності. Він залежить як від індивідуальних особливостей керівника, так і від зовнішніх умов. Етапи прийняття рішень включають:

- визначення проблеми;
- пошук альтернатив;
- оцінка ризиків;
- прийняття оптимального рішення [15, с. 105].

Дослідження у сфері психології управління вимагають науково обґрунтованого застосування комплексу специфічних методів, підходів і процедур.

Методи психології управління є ключовим інструментом для аналізу, діагностики та оптимізації управлінських процесів у сучасних організаціях. Вони дозволяють дослідити поведінку індивідів і груп, оцінити ефективність прийнятих рішень, а також визначити чинники, що впливають на продуктивність (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи психології управління

Категорія методів	Методи	Опис
1	2	3
Загальнонаукові методи	Аналіз і синтез	Розчленування об'єкта на складові (аналіз) та об'єднання частин у цілісну картину (синтез).
	Індукція та дедукція	Вивчення явищ від окремого до загального (індукція) та від загального до окремого (дедукція).

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Загальнонаукові методи	Моделювання	Побудова спрощених моделей для аналізу та прогнозування процесів управління.
	Економіко-математичні методи	Кількісний аналіз ефективності управлінських рішень.
Психологічні методи	Спостереження	Дослідження поведінки працівників у природних умовах.
	Опитування	Анкетування, тестування, інтерв'ю для отримання інформації про мотивацію та сприйняття.
	Експеримент	Вивчення впливу змінних на поведінку та продуктивність працівників.
	Контент-аналіз	Аналіз текстових матеріалів (документів, звітів) для виявлення ключових тем і понять.
Соціально-психологічні методи	Соціометрія	Аналіз міжособистісних стосунків у колективі.
	Методи впливу	Використання переконання, навіювання, наслідування для формування поведінки працівників.
	Групове оцінювання	Визначення ролей та позицій працівників у колективі.
Методи аналізу управлінської діяльності	Хронометраж	Вимірювання часу, витраченого на виконання завдань.
	Фотографія робочого дня	Фіксація всіх видів діяльності протягом робочого часу.
	Аналіз продуктів діяльності	Оцінка результатів праці для виявлення її ефективності.

Джерело: складено автором на основі [16, 17, 18]

Комплекс методів, застосовуваних у психології управління, охоплює як загальнонаукові, так і спеціалізовані підходи, що дозволяють отримати багатовимірну оцінку управлінської діяльності.

Психологія управління відіграє важливу роль у формуванні сучасних підходів до ефективного керування організаціями та колективами. Вона зосереджується на дослідженні поведінки людей у межах управлінських процесів, аналізі їхніх мотивацій, комунікації та впливу соціокультурних факторів на продуктивність. Одним із ключових аспектів цієї науки є визначення функцій, які забезпечують комплексний підхід до вивчення і вдосконалення управлінських рішень. Функції психології управління охоплюють як теоретичні аспекти, так і практичні інструменти, що

дозволяють глибше розуміти взаємодію між керівниками та підлеглими, а також підвищувати ефективність управлінських процесів. У цьому контексті кожна функція психології управління має свою унікальну роль і значення. (див. рис .1.2).

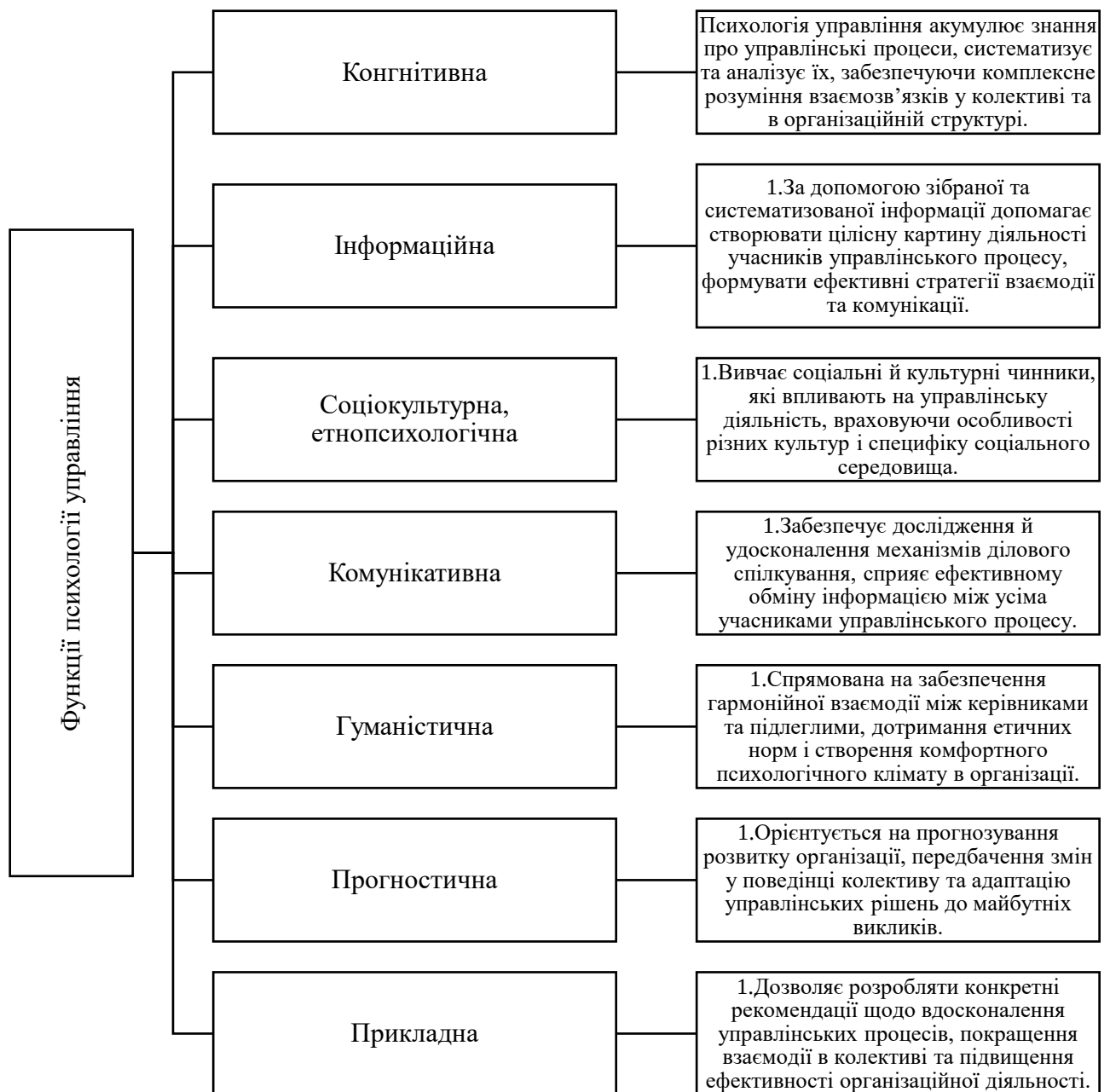


Рис. 1.2. Функції психології управління

Джерело: складено автором на основі [19]

Таким чином, психологія управління є важливим інструментом для забезпечення ефективності управлінських процесів в умовах сучасних організацій. Її розвиток відбувався у взаємозв'язку з науковими досягненнями в галузі менеджменту, соціальної психології та когнітивної науки, що дозволило сформувати широкий спектр методів і концепцій для вивчення поведінки людей у системах управління. Розвиток цієї галузі науки є необхідною умовою для адаптації до динамічних змін і викликів, які стоять перед сучасним суспільством.

1.2. Етика ділових відносин як елемент корпоративної культури

Етика ділових відносин – це система принципів, норм і правил, які регулюють поведінку працівників та організацій у процесі професійної діяльності. Вона є важливим елементом корпоративної культури, сприяючи створенню гармонійного робочого середовища, розвитку довіри між співробітниками та партнерами, а також забезпеченню стійкого розвитку організації [20].

Як складова економічної етики та етики бізнесу, етика ділових відносин визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів у відносинах між виробниками і споживачами, між організаціями (підприємствами), між організаціями та державою, в самих організаціях тощо.

Використання принципів та норм етики ділових відносин впливає на [21]:

- регулювання відносин між економічними суб'єктами ринку через виконання договірних зобов'язань, дотримання права, уникнення порушень ділової практики, дотримання правил реклами та використання товарних знаків;

- виконання норм державного регулювання (контроль за додержанням законодавства, стандартів і постанов);

- відносини бізнесу із споживачами, забезпечуючи чесність і достовірність реклами, відповідність якості продукції стандартам, задоволення потреб споживачів;

- відносини бізнесу із суспільством, спрямовані на підвищення рівня життя працівників і суспільства в цілому;

- формування культури ділового партнерства.

Етика ділових відносин виконує ключову роль у формуванні та розвитку корпоративної культури, оскільки визначає моральні засади взаємодії як усередині організації, так і з зовнішніми партнерами. Вона забезпечує дотримання етичних норм і моральних принципів, що впливають на формування гармонійного середовища в компанії та сприяють її стабільності.

Основні переваги етичної корпоративної культури включають [22]:

- завдяки етиці кожен співробітник діє згідно із загальноприйнятими нормами, що сприяє уникненню конфліктів і забезпеченню прозорих взаємовідносин;

- етична поведінка як усередині компанії, так і в її зовнішній діяльності формує позитивний імідж організації, що є важливим для залучення нових клієнтів, інвесторів та партнерів.

- етичні засади допомагають встановити чіткі правила, які регулюють взаємодію співробітників, забезпечують рівність, справедливість та ефективну комунікацію.

- дотримання етики в бізнесі формує довіру та лояльність клієнтів, постачальників, інвесторів та інших стейкхолдерів, що сприяє побудові стабільних та взаємовигідних відносин.

Корпоративна культура, побудована на етичних засадах, виступає стратегічним активом організації. Вона допомагає залучати висококваліфікованих фахівців, мотивує співробітників до досягнення спільних цілей і зміцнює довіру до бренду. Така культура сприяє підвищенню лояльності співробітників, що знижує плинність кадрів і створює передумови для більшої ефективності організації.

Крім того, етична корпоративна культура є джерелом конкурентних переваг, оскільки забезпечує прозорість процесів, зменшує ризики, пов'язані з неетичною поведінкою, і сприяє створенню цінностей, які резонують як зі співробітниками, так і з клієнтами. У сучасному світі, де репутація є одним із ключових активів бізнесу, дотримання етичних стандартів стає невід'ємною складовою стратегії успіху будь-якої організації [23, с. 23].

Етика ділових відносин базується на таких ключових принципах [24]:

1. Чесність – відкритість і правдивість у взаємовідносинах із співробітниками, клієнтами та партнерами.
2. Прозорість – надання достовірної інформації всім зацікавленим сторонам.
3. Відповідальність – виконання зобов'язань перед колегами, клієнтами та суспільством.
4. Повага – толерантне ставлення до різноманіття думок, культур та переконань.
5. Конфіденційність – захист інформації, що має приватний чи комерційний характер.
6. Справедливість – рівні можливості для всіх працівників та клієнтів без дискримінації.

Формування цивілізованого стилю поведінки, що охоплює культуру спілкування, вміння управляти емоціями та будувати гармонійні стосунки з оточенням, є важливим аспектом професійного розвитку. Цей стиль базується на низці ключових особистісних якостей, таких як емпатія, емоційна стійкість, толерантність, здатність до активного слухання, повага до думок інших і вміння вирішувати конфлікти конструктивно [25].

Етичні аспекти ділової культури особистості виконують фундаментальну роль у побудові репутації фахівця та організації загалом. Вони сприяють створенню сприятливого робочого середовища. Етична культура також забезпечує ефективну взаємодію між колегами, керівниками та клієнтами,

знижуючи ризик виникнення конфліктів та посилюючи колективну згуртованість [26, с. 501].

Дотримання етичних принципів сприяє зменшенню конфліктів у колективі, адже чіткі правила поведінки, взаємоповага та дотримання корпоративних цінностей знижують ризик виникнення непорозумінь між працівниками. Крім того, етика допомагає формувати довірчі відносини в колективі, оскільки кожен співробітник може бути впевнений у справедливому ставленні до себе та інших. Така атмосфера довіри сприяє підвищенню згуртованості команди, що, своєю чергою, позитивно впливає на ефективність роботи.

У професійному контексті дотримання етичних норм допомагає встановлювати чіткі стандарти поведінки, які регулюють комунікацію, діловий етикет, взаємоповагу та взаємодію (див. рис. 1.3).

Правила знайомства та представлення	•Дотримання етикету під час знайомства, уміння коректно представляти себе та інших.
Правила проведення ділових контактів та переговорів	•Використання етичних принципів у веденні переговорів, повага до думок інших, демонстрація активного слухання.
Вимоги до мови	•Застосування ввічливого та коректного мовлення, уникнення агресивних чи образливих висловлювань.
Культура складання службових документів	•Дотримання етичних норм при підготовці документації, зокрема точності, чіткості та відповідності встановленим стандартам.
Вимоги до зовнішнього вигляду, одягу, манер поведінки	•Дотримання професійного дрес-коду, відображення професіоналізму у зовнішньому вигляді та поведінці.
Уміння слухати	•Розвиток активного слухання, яке демонструє повагу до співрозмовника та розуміння його точки зору.
Справедливість та рівність	•Дотримання принципів рівного ставлення до всіх незалежно від статусу чи посади.
Прийняття зворотного зв'язку	•Уміння конструктивно сприймати критику, навчатися на помилках та вдосконалювати свою поведінку.

Рис. 1.3. Етичні аспекти ділової культури особистості

Джерело: складено автором на основі [27]

Етичні норми також підвищують лояльність співробітників до організації. Працівники, які працюють у середовищі, де поважають їхні права та цінності, більш охоче беруть участь у реалізації корпоративних ініціатив, проявляють більшу відповідальність за результати роботи та готовність до професійного розвитку. Таким чином, етика ділових відносин є фундаментом створення продуктивного, довірливого та мотивованого колективу.

Етична поведінка організації значною мірою впливає на її репутацію та взаємовідносини із зовнішніми стейкхолдерами. Дотримання етичних стандартів зміцнює довіру клієнтів, партнерів і постачальників. Прозорість, чесність і відповідальність у веденні бізнесу створюють позитивний імідж компанії, завдяки чому вона виділяється на конкурентному ринку. Організації, які дотримуються етичних принципів, здобувають довгострокову довіру своїх клієнтів, що забезпечує стабільність їхнього бізнесу.

Етика також сприяє покращенню іміджу компанії на ринку. Висока репутація компанії як етичного гравця дозволяє залучати нових партнерів, інвесторів та талановитих працівників. Крім того, виконання КСВ демонструє зацікавленість організації у розв'язанні соціальних, екологічних та економічних проблем суспільства. Реалізація КСВ-ініціатив, таких як підтримка громад, екологічні програми чи благодійність, зміцнює позиції компанії як відповідального члена суспільства [28, с. 29].

Кодекс корпоративної етики є основним інструментом інтеграції етики у корпоративну культуру. Він містить формалізовані правила поведінки, принципи та цінності організації, які регламентують взаємовідносини між співробітниками, керівництвом і зовнішніми стейкхолдерами. Кодекс служить орієнтиром для прийняття етичних рішень і створює єдині стандарти поведінки, що сприяють прозорості та відповідальності у внутрішніх і зовнішніх процесах компанії [22].

Етичне лідерство відіграє ключову роль у формуванні та підтримці етичної корпоративної культури. Керівники, які власним прикладом демонструють етичну поведінку, встановлюють високі стандарти

відповідальності, справедливості та взаємоповаги в організації. Етичні лідери надихають співробітників дотримуватися моральних принципів у повсякденній діяльності, а також сприяють створенню атмосфери довіри та взаєморозуміння [29].

Програми навчання є ефективним інструментом для підвищення обізнаності працівників щодо важливості етики у корпоративній культурі. Регулярні тренінги з етичної поведінки пояснюють, як дотримання стандартів впливає на репутацію організації, продуктивність роботи та клімат у колективі. Такі програми допомагають формувати у співробітників навички прийняття етичних рішень і розвивати їхню соціальну відповідальність [30, с. 237].

Механізми зворотного зв'язку забезпечують відкритий діалог з питань етики та дозволяють співробітникам повідомляти про можливі порушення через анонімні канали. Це сприяє своєчасному виявленню проблем і запобіганню конфліктам, пов'язаним із недотриманням етичних норм. Крім того, механізми зворотного зв'язку підтримують атмосферу прозорості та довіри в організації, створюючи умови для обговорення моральних питань та їх ефективного вирішення.

Впровадження етики ділових відносин може стикатися з такими труднощами [31, с. 701]:

- супротив співробітників через небажання змінювати звичні моделі поведінки.
- відсутність чіткого розуміння етичних стандартів;
- невідповідність між декларованими цінностями та реальними діями керівництва;
- недостатній контроль за дотриманням етичних норм.

Таким чином, для успішного впровадження етики ділових відносин необхідно враховувати ці труднощі, забезпечувати належну комунікацію, приклад з боку керівництва та створювати дієві механізми контролю та підтримки етичної поведінки в організації.

1.3. Взаємозв'язок психології, етики та ефективності управління

Ефективне управління сучасними організаціями базується на інтеграції психологічних і етичних принципів у управлінські процеси. Ці два аспекти взаємодіють, створюючи міцний фундамент для досягнення високих результатів у керуванні персоналом, прийнятті рішень та побудові довгострокових відносин із зацікавленими сторонами.

Психологія управління зосереджується на дослідженні внутрішнього світу співробітників, включаючи їхні мотиви, емоції, установки та поведінкові реакції. Ця галузь знань дозволяє глибше зрозуміти психологічні чинники, які впливають на ефективність роботи та взаємодію в колективі.

Одним із ключових аспектів є аналіз факторів, які впливають на мотивацію працівників, що передбачає врахування їхніх індивідуальних потреб, професійних цілей, рівня задоволеності роботою та особистісних цінностей. Знання цих аспектів допомагає керівникам створювати умови, які стимулюють працівників до досягнення високих результатів [32].

Другим важливим напрямком є створення емоційно комфортного робочого середовища, що включає підтримку психологічної безпеки, уникнення конфліктів і сприяння позитивній атмосфері в колективі. Комфортне середовище забезпечує кращу залученість, знижує рівень стресу та сприяє професійному розвитку працівників [33].

Ще одним аспектом є адаптація стилів управління до потреб команди та окремих особистостей. Успішний керівник має враховувати особливості кожного працівника, їхні сильні сторони, цінності та способи реагування на різні ситуації [34, с. 19].

Крім того, психологічні аспекти управління сприяють побудові гармонійних відносин між керівниками та підлеглими. Відносини, засновані на довірі, взаєморозумінні та повазі, створюють основу для ефективної командної роботи [35, с. 34].

Етика є ключовим елементом, який формує моральні принципи взаємовідносин у будь-якій організації. Дотримання етичних норм створює сприятливі умови для злагодженої роботи колективу, підвищуючи ефективність управлінських процесів.

Етика та ефективність управління взаємопов'язані через їхній вплив на організаційні процеси, зокрема продуктивність, прийняття рішень, корпоративну репутацію та командну роботу [36, с. 19].

Етичні підходи до управління створюють умови, у яких кожен співробітник відчувається цінним та поваженим, що мотивує персонал працювати більш ефективно та залучено. Працівники, які бачать справедливий розподіл завдань та винагороди, прагнуть досягати високих результатів, а відсутність дискримінації та конфліктів сприяє покращенню робочого клімату [37, с. 39].

Етичні принципи допомагають керівникам ухвалювати обґрунтовані рішення, які відповідають не лише економічним, але й моральним стандартам, що зменшує ймовірність виникнення корупції та необ'єктивності. Психологічні аспекти, такі як врахування мотивацій працівників та їхніх реакцій на певні дії, дозволяють приймати більш зважені рішення.

Дотримання етичних стандартів покращує сприйняття організації з боку клієнтів, партнерів та суспільства. Етична поведінка на ринку формує позитивний імідж, що сприяє залученню нових клієнтів, інвесторів та співробітників. Організації, які підтримують високі моральні стандарти, отримують конкурентні переваги в умовах сучасного ринку [38].

Етичні підходи до управління забезпечують організаціям довгострокову стабільність, сприяючи сталому розвитку. Довіра з боку співробітників, клієнтів і партнерів гарантує тривалі партнерські відносини, підвищує конкурентоспроможність і допомагає впоратися з викликами зовнішнього середовища [39].

На рис. 1.4 продемонстровано взаємозв'язок між етикою, психологією та діловими відносинами, підкреслюючи їх значення в бізнесі, економічній сфері

та менеджменті. Кожен із цих аспектів відіграє унікальну роль у формуванні корпоративної культури, розвитку професійних відносин і досягненні стратегічних цілей.

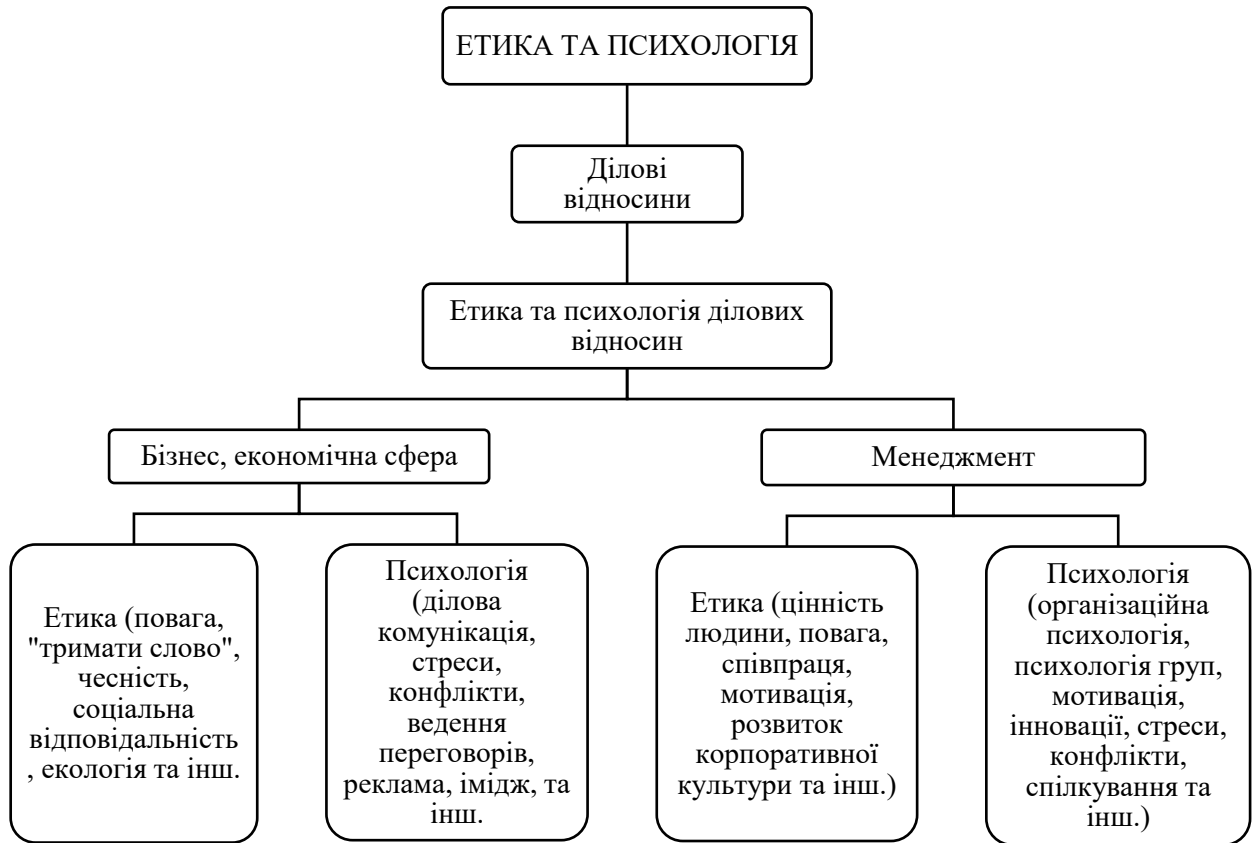


Рис. 1.4. Структура етики та психології ділових відносин

Джерело: складено автором на основі [20]

У бізнесі та економічній сфері етика сприяє відповідальному веденню діяльності, а психологія забезпечує глибше розуміння комунікаційних і поведінкових аспектів. У сфері менеджменту етичні цінності та психологічні знання допомагають вибудовувати ефективні стратегії управління, підтримувати мотивацію та формувати довіру між учасниками організації.

Таким чином, впровадження етичних і психологічних підходів є фундаментом для успішного функціонування як окремих організацій, так і бізнесу загалом.

Висновки до 1 розділу

Психологія управління є важливою науково-практичною дисципліною, яка досліджує психологічні аспекти взаємодії в системах "людина–людина", "людина–група" та "група–організація". Вона дозволяє зрозуміти вплив людського фактору на ефективність управлінських процесів, забезпечуючи оптимізацію комунікації, мотивації та прийняття рішень. Еволюція цієї науки показала перехід від технократичного підходу до акценту на груповій динаміці, емоційному інтелекті та мотивації.

Застосування методів психології управління, таких як спостереження, соціометрія, опитування та економіко-математичний аналіз, сприяє глибокому дослідженню поведінкових і організаційних процесів. Це дозволяє не тільки оцінювати ефективність управлінських рішень, але й прогнозувати їх вплив на колективи та організації.

Етика ділових відносин є невід'ємною складовою корпоративної культури, що базується на принципах чесності, прозорості, відповідальності та поваги. Дотримання етичних стандартів сприяє формуванню гармонійного робочого середовища, підвищує рівень довіри в колективі, створює позитивний імідж організації серед клієнтів, партнерів і суспільства. Важливо відзначити, що етична корпоративна культура слугує стратегічним активом, який забезпечує конкурентні переваги на ринку.

Взаємозв'язок психології, етики та ефективності управління проявляється в інтеграції моральних і психологічних принципів у процеси керування організаціями. Психологічні підходи сприяють створенню комфортного робочого середовища, враховуючи мотиваційні й емоційні аспекти працівників, що підвищує рівень їхньої залученості. Етичні підходи забезпечують прозорість і справедливість у прийнятті рішень, що зменшує ймовірність конфліктів і сприяє довгостроковій стабільності організації.

Для підвищення ефективності управління організаціями необхідно впроваджувати систематичне використання психологічних методів аналізу та адаптувати управлінські стилі до індивідуальних потреб працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ ПСИХОЛОГІЇ ТА ЕТИКИ В УПРАВЛІННІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ArcelorMittal Kryvyi Rih – одне з найбільших підприємств гірничо-металургійної галузі України, розташоване в Кривому Розі, що спеціалізується на виробництві металопродукції. Комбінат займає провідну позицію на українському ринку, контролюючи приблизно 20% ринку металопродукції, і має значний вплив на промисловий розвиток країни [40].

Статутний капітал металургійного комбінату становить 3 859 533,00 млн. грн.

Керівник ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на даний момент Мауро Лонгбардо – генеральний директор з 2020 року [41].

Основні органи управління підприємства та їхні функції закріплені у Положенні про загальні збори акціонерів і Положенні про Наглядову раду. Загальні збори акціонерів уповноважені приймати рішення з усіх питань, що стосуються функціонування та розвитку підприємства, а також затверджують річний звіт, розподіл прибутку чи збитків та приймають рішення за результатами звітів Наглядової ради і Генерального директора. Засідання Наглядової ради проводяться щоквартально, що дозволяє своєчасно реагувати на важливі виклики та приймати стратегічні рішення.

Виконавчим органом підприємства є Генеральний директор, якого обирає Наглядова рада. Генеральний директор здійснює оперативне управління підприємством, впроваджує рішення Загальних зборів акціонерів та Наглядової ради, представляє інтереси підприємства у взаємодії з зовнішніми організаціями, веде переговори, а також затверджує внутрішні розпорядчі документи, які регламентують діяльність компанії.

Управлінську структуру ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доповнює постійно діючий Керуючий комітет, до складу якого входять члени топ-менеджменту. Цей комітет відповідає за формування та реалізацію стратегії розвитку основних напрямків діяльності підприємства.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» спеціалізується на виробництві:

- прокату - арматури гладкого та періодичного профілю;
- катанки зі звичайної низько вуглецевої і легованої сталі;
- катанка сталева канатна;
- прокат сортовий гарячекатаний з вуглецевих та легованих марок сталі;
- квадратного, шестигранного профілю;
- прокат штабовий;
- кутики сталеві;
- заготівка гарячекатана з вуглецевої сталі;
- заготовка безперервнолита;
- концентрат залізорудний агломераційний магнетитовий;
- чавун;
- доменний шлак;
- кокс.

У 2022 р. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» забезпечило стабільні показники виробництва в основних сегментах діяльності, зокрема у металургії та коксохімії. Загальний обсяг виробництва коксохімічної продукції склав 1,1 млн тонн коксу, що є базовою сировиною для доменного виробництва. У гірничо-збагачувальному секторі підприємство виготовило 4,5 млн тонн концентрату та 2,8 млн тонн агломерату. Металургійне виробництво продемонструвало випуск 1,6 млн тонн чавуну, 1,2 млн тонн сталі та 1,1 млн тонн готового прокату [42].

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» постачає свою продукцію на глобальний ринок, де вона має високий попит у понад 50 країнах світу. Підприємство міцно закріпило свої позиції як один із провідних постачальників металу у світі, включаючи країни Європи, Близького Сходу,

Західної та Північної Африки, а також Центральної та Південної Америки. Висока якість продукції та широка географія постачань дозволяють підприємству підтримувати стабільний експорт, навіть в умовах жорсткої конкуренції та складної логістики.

Металопродукція, що виготовляється на підприємстві, знаходить широке застосування в різних галузях промисловості. Її використовують у будівництві для зведення будівель і споруд, у машинобудуванні та автомобілебудуванні для виробництва різних деталей та компонентів, у виготовленні покрівельних і захисних матеріалів. Продукція також затребувана у виробництві пакувальних матеріалів, товарах для побутового використання та сільськогосподарському секторі, де її застосовують для виготовлення техніки та обладнання.

Система управління якістю продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відповідає міжнародному стандарту ISO 9001:2008. Для забезпечення сертифікації продукції на підприємстві функціонує випробувальний центр, акредитований згідно з вимогами стандарту ISO/IEC 17025. До складу цього центру входять кілька спеціалізованих підрозділів, зокрема: хімічна лабораторія, лабораторія приймально-здавальних випробувань, лабораторія фізико-механічних випробувань вогнетривів, а також експрес-лабораторія машини безперервного лиття заготовок [43].

Не дивлячись на складну ситуацію в Україні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» продовжує займати провідну позицію на ринку металопродукції. Дотримання стандартів продажу металопродукції, дослідження додаткових властивостей продукції та потреб клієнтів дає змогу і надалі працювати та забезпечувати своєю продукцією увесь світ.

Для точного аналізу фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» скористуємося фінансовою звітністю підприємства (див. Додаток А)., що дозволить розрахувати необхідні коефіцієнти провести порівняльний аналіз.

Проаналізуємо майновий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2021-2023 рр. (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз показників майнового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Найменування показника	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення (%)	
	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,58	0,85	0,86	0,27	0,01	47,33	0,89
Коефіцієнт мобільності активів	0,43	0,56	0,46	0,13	-0,10	30,78	-18,16
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,42	0,15	0,14	-0,27	-0,01	-64,30	-5,01
Частка оборотних активів у загальних активах	0,49	0,36	0,39	-0,13	0,03	-26,56	8,90

Джерело: складено автором

На основі проведеного аналізу за показниками майнового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна зробити наступні висновки:

1. Коефіцієнт зносу основних засобів перевищує рекомендоване значення ($\leq 0,5$) у всі роки. Спостерігається значне зростання зносу у період 2021-2022 рр. (на 47,33%), що свідчить про зношеність основних засобів і потребу в оновленні.

2. Коефіцієнт мобільності активів в усі роки знаходиться нижче рекомендованого діапазону (0,5-0,6), що може свідчити про недостатню частку ліквідних активів у структурі активів підприємства. Проте, показник покращується у період з 2021 р. по 2022 р. (на 30,78% у 2022 р.), а в 2023 р. спостерігається зниження (на 18,16%), що свідчить про можливе зменшення частки мобільних активів.

3. Коефіцієнт придатності основних засобів у всі роки знаходиться нижче рекомендованого значення ($\geq 0,5$). Особливо різке зниження спостерігається у період 2021-2022 р. (на 64,30%), що свідчить про суттєве зменшення придатності основних засобів для використання, вказуючи на необхідність модернізації основних засобів.

4. Частка оборотних активів у загальних активах також є нижчою за рекомендоване значення ($\geq 0,5$) протягом аналізованого періоду. Показник знизився у період 2021-2022 рр. (на 26,56 % у 2022 р.), проте в 2023 р. дещо

покращився (на 8,9%), що може свідчити про певне відновлення оборотних активів, але все ж не досягає необхідного рівня.

Результати аналізу вказують на наявність проблем із фізичним станом основних засобів і низьку частку мобільних та оборотних активів, що може обмежувати здатність підприємства до швидкої адаптації та оновлення.

Динаміку зміни показників майнового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна спостерігати на рис. 2.1.

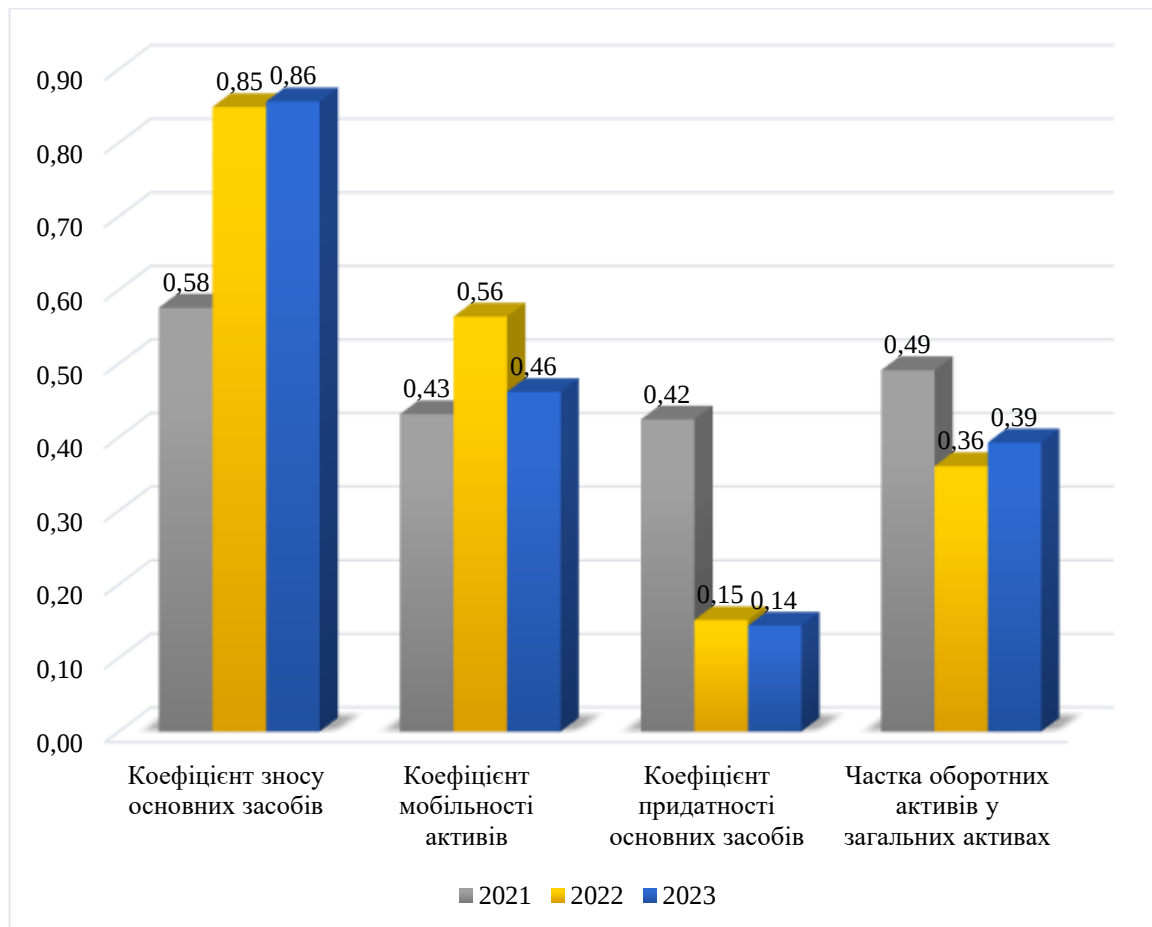


Рис. 2.1. Динаміка зміни показників майнового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором

Проаналізуємо ліквідність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2021-2023 рр. (див. табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Аналіз показників ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Найменування показника	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення (%)	
	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,08	1,61	0,88	-0,47	-0,73	-22,63	-45,32
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,42	-6,04	0,44	-7,46	6,48	-525,03	-107,30
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,06	0,05	0,02	-0,01	-0,03	-17,55	-58,90

Джерело: складено автором

Динаміку зміни показників ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна спостерігати на рис. 2.2.

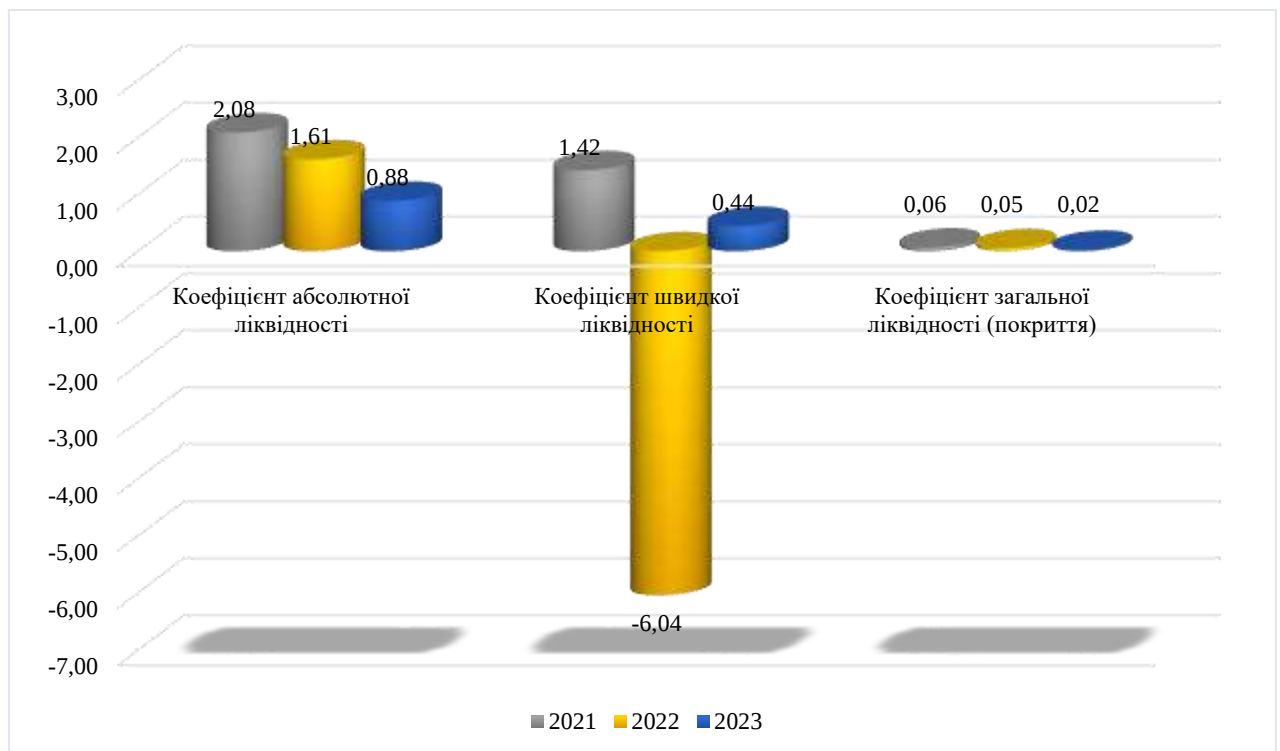


Рис. 2.2. Динаміка зміни показників ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором

На основі аналізу показників ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна зробити наступні висновки:

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 р. знаходився в межах рекомендованих значень (1,5 - 2,5), проте починаючи з 2022 р. він почав знижуватися (на 22,63%) і в 2023 р. на 45,32%, що вказує на значне зменшення рівня абсолютної ліквідності.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2021 р. перевищував рекомендоване значення (0,8 - 1). Однак у 2022 р. значення різко впало на 7,46, що свідчить про серйозні проблеми в ліквідності підприємства. У 2023 р. показник частково відновився на 6,48, але все ще не досяг мінімального значення норми і свідчить про нестабільність фінансового стану.

3. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) залишається значно нижчим за рекомендоване значення ($\geq 0,2$), вказуючи на недостатню кількість оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Показник дещо знижувався у період 2021-2023 рр. (на 0,03 у період 2021-2022 рр. та на 0,03 у період 2022-2023 рр.), що свідчить про негативну динаміку ліквідності.

Проаналізуємо рентабельність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2021-2023 рр. (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз показників рентабельності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Найменування показника	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)	
	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023
Рентабельність продажів	23,07	-111,85	-28,22	-134,92	83,62
Рентабельність активів (ROA)	25,98	-61,85	-23,69	-87,82	38,16
Рентабельність власного капіталу (ROE)	36,70	-93,56	-53,41	-130,26	40,15
Рентабельність операційної діяльності	28,39	-32,09	-24,52	-60,48	7,57
Рентабельність продукції	33,82	-87,78	-23,33	-121,60	64,46

Джерело: складено автором

Динаміку зміни показників рентабельності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна спостерігати на рис. 2.3.

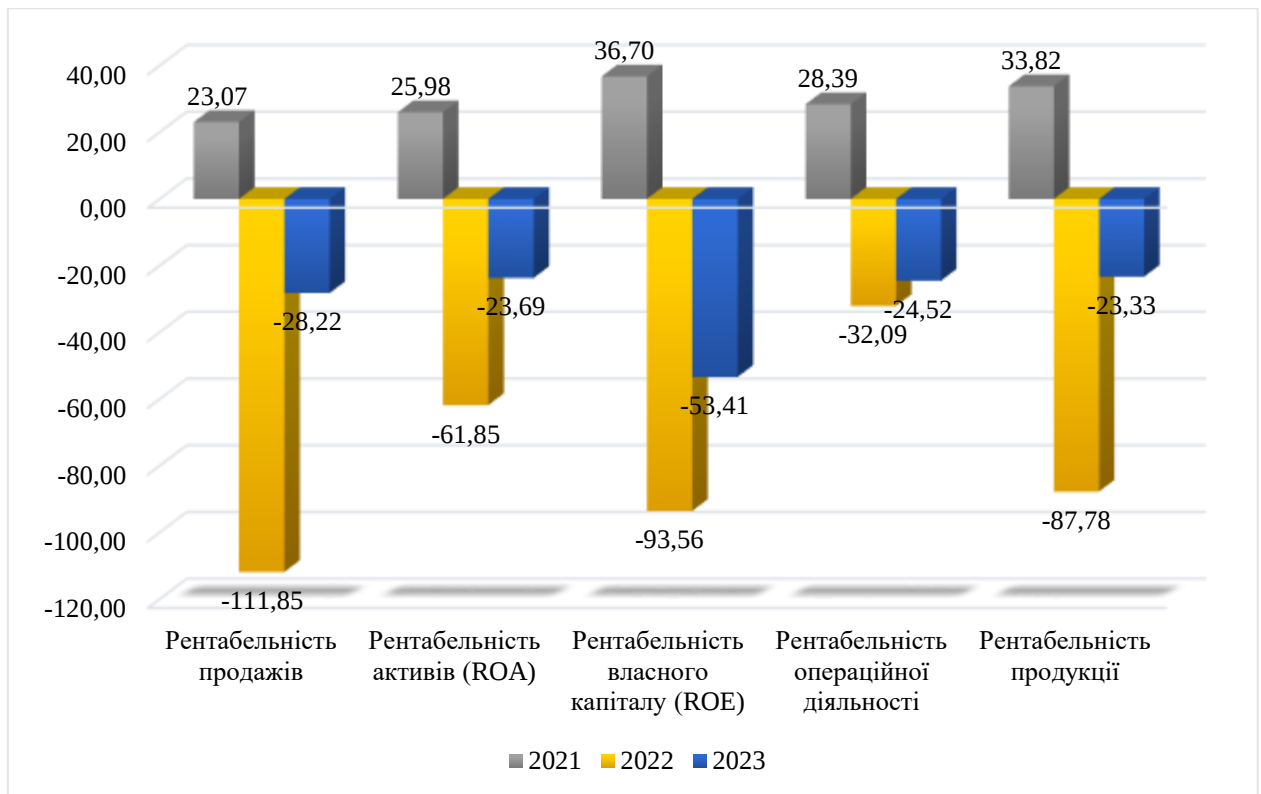


Рис. 2.3. Динаміка зміни показників рентабельності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором

На основі аналізу показників рентабельності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна зробити наступні висновки:

1. Рентабельність продажів різко знизилась на 134,92 у 2022 р. і трохи відновився на 83,62% у 2023 р. Відносне відхилення у 2022-2023 роках (-296,29%) свідчить про значні втрати. Це може бути наслідком зниження доходів або збільшення витрат, що потребує додаткового аналізу.
2. Рентабельність активів (ROA) різко знизилася на 87,82 у 2022 р. з подальшим незначним покращенням на 38,16 у 2023 р., що загалом вказує на недостатню ефективність використання активів для генерування прибутку.
3. Рентабельність власного капіталу (ROE) знизилась на 130,26 у 2022 р. і дещо відновила на 40,15 у 2023 р., що вказує на втрату вартості для акціонерів у 2022 р. і часткове покращення у 2023 р.

4. Рентабельність операційної діяльності знизилась на 60,48 у 2022 р. і покращився на 7,57 у 2023 р., що вказує на значне зниження операційної ефективності у 2022 р., яке лише частково виправлене у 2023 р.

5. Рентабельність продукції різко знизилась на 121,60 у 2022 р. з незначним покращенням на 64,46 у 2023 р., що вказує на суттєві труднощі з управлінням витратами.

Аналіз показників рентабельності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчить про суттєві коливання в ефективності діяльності підприємства, що було викликано війною в Україні та зовнішніми факторами.

Таким чином, аналіз фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021–2023 рр. виявив значні виклики, серед яких високий рівень зносу основних засобів, низькі показники ліквідності та суттєві коливання рентабельності. Незважаючи на зниження ефективності у 2022 р., пов'язане із зовнішніми факторами, підприємство частково покращило деякі показники у 2023 р. Це свідчить про здатність компанії адаптуватися до складних умов і потребує подальшої модернізації основних засобів, посилення управління витратами та зміцнення фінансової стабільності для забезпечення сталого розвитку.

2.2. Аналіз управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є ключовим елементом його стратегії розвитку.

Станом на 2021 рік, чисельність працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» становила понад 18 тисяч осіб. У 2023 році компанія зіткнулася з викликами, пов'язаними з дефіцитом кадрів, зокрема через мобілізацію та міграцію населення, що призвело до наявності близько 1000 відкритих вакансій [44].

З 1 вересня 2023 року посаду заступника генерального директора з персоналу та корпоративних комунікацій та питань євроінтеграції ПАТ

«АрселорМіттал Кривий Ріг» обійняв Анджей Веслав Випих. На цій посаді він відповідає за реформування системи управління персоналом та системи мотивації відповідно до європейських стандартів [45].

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів є важливим елементом оцінки діяльності підприємства, оскільки продуктивність праці та трудомісткість безпосередньо впливають на загальну економічну ефективність і конкурентоспроможність (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Продуктивність праці ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення (%)	
	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
Чистий дохід (тис. грн)	109303155,00	43818410,00	41848635,00	-65484745,00	-1969775,00	-149,45	-4,71
Середньооблікова чисельність працівників (осіб)	18747	17221	15 065	-1526,00	-2156,00	-8,86	-14,31
Продуктивність праці	5830,43	2544,48	2 777,87	-3285,96	233,40	-129,14	8,40
Трудомісткість	0,00017	0,00039	0,00036	0,00022	-0,00003	56,36	-9,17

Джерело: складено автором на основі [41]

На основі проведеного аналізу фінансових та трудових показників можна зробити такі висновки:

1. Чистий дохід підприємства суттєво знизився у 2022 році порівняно з 2021 роком на 149,45%, що свідчить про значні труднощі в діяльності через зовнішні фактори. У 2023 році зниження уповільнилося, але темп падіння залишався відчутним (-4,71%).

2. Середньооблікова чисельність працівників за період 2021–2023 рр. скоротилася на 19,6% (з 18747 до 15065 осіб), що відображає заходи оптимізації кадрового складу на фоні зменшення обсягів виробництва.

3. Продуктивність праці у 2022 році знизилася на 129,14% через скорочення доходів і чисельності працівників. У 2023 році показник дещо

покращився (+8,40%), що може свідчити про часткову стабілізацію та адаптацію підприємства до нових умов.

4. Трудомісткість, яка є оберненою до продуктивності, у 2022 році різко зросла на 56,36%, що вказує на погіршення ефективності праці. У 2023 році трудомісткість зменшилася на 9,17%, що є позитивним зрушенням, однак все ще не відповідає показникам 2021 року.

Загалом, аналіз вказує на серйозні виклики для підприємства у 2022 році, пов'язані зі зниженням доходів та скороченням чисельності працівників викликаних війною в Україні. Однак у 2023 році простежуються певні тенденції до стабілізації. Для подальшого покращення результатів підприємству необхідно підвищувати кваліфікації працівників та інвестувати у вдосконалення процесів управління.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» приділяє значну увагу навчанню та розвитку своїх працівників. Компанія організовує професійно-технічне навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів як на базі власного навчального центру, так і в співпраці з іншими навчальними закладами України та за кордоном.

Система мотивації на підприємстві спрямована на формування команди однодумців, які поділяють цінності та стратегічні цілі компанії. Заробітна плата виплачується двічі на місяць, а її структура включає основну частину, премії та інші заохочувальні виплати. У 2021 році середня заробітна плата на підприємстві становила 22 806,00 грн, що перевищувало середній показник у металургійній галузі України.

Система мотивації працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, спрямовані на підвищення продуктивності та задоволеності персоналу.

Підприємство забезпечує конкурентний рівень оплати праці, регулярно переглядаючи його відповідно до ринкових умов. Проте, як зазначає директор з персоналу Катерина Залозних, ефект від підвищення заробітної плати триває лише кілька місяців, після чого працівники адаптуються до нового рівня

доходу. Тому важливо комбінувати фінансові стимули з іншими видами заохочень [46].

Компанія надає працівникам та їхнім сім'ям пільгові путівки для відпочинку та оздоровлення. У 2021 році бази відпочинку та дитячі табори підприємства прийняли понад 21 000 осіб, зокрема понад 3 300 дітей співробітників [43]

Підприємство регулярно проводить обов'язкове навчання працівників принципам поваги і правил захисту прав людини на робочому місці та в місцевих громадах. Навчання проходить раз на три роки, в очній або електронній формі.

Для подолання кадрового дефіциту підприємство активно залучає жінок до роботи за спеціальностями, які раніше вважалися суто "чоловічими". До повномасштабного вторгнення співвідношення чоловіків та жінок в «АрселорМіттал Кривий Ріг» було 70:30. Після початку великої війни ця пропорція змінилась, і представництво жінок збільшилось до 33%, з яких 240 обіймають керівні посади [44].

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» традиційно виплачує своїм працівникам так звану «13-ту зарплату» – винагороду за підсумками роботи за рік. Однак, у зв'язку з економічними викликами, спричиненими військовою агресією та блокадою портів, підприємство було змушене скоригувати розмір цієї виплати.

Зокрема, за підсумками роботи у 2022 році було прийнято рішення виплатити працівникам 50% середньомісячної заробітної плати за фактично відпрацьований час. Ця виплата була здійснена 7 квітня 2023 року [47]

Аналогічне рішення було прийнято і за підсумками роботи у 2023 році: працівники отримають 50% середньомісячної заробітної плати за фактично відпрацьований час. Виплата запланована на 11 квітня 2024 року.

Безпека праці є одним із ключових пріоритетів Групи ArcelorMittal, яка продовжує впроваджувати ефективні заходи навіть в умовах складного економічного становища. У 2022 році компанія реалізувала низку ініціатив,

спрямованих на зниження рівня травматизму та забезпечення безпечних умов роботи.

Одним із важливих напрямів є програма SO/PSIF (Serious Occurrence / Potential Serious Injury and Fatality), яка охоплює розслідування потенційно серйозних інцидентів. Метою програми є виявлення кореневих причин нещасних випадків, розробка коригуючих заходів, а також оцінка ефективності їх впровадження. Такий підхід дозволяє запобігати повторенню подібних ситуацій.

Для зниження рівня смертельних випадків компанія впровадила 11 корпоративних стандартів запобігання смертельним випадкам (FPS – Fatality Prevention Standards). Ці стандарти є обов’язковими для виконання всіма працівниками компанії та підрядниками. Вони охоплюють безпечне використання обладнання, роботи на висоті, у замкнених просторах та інші критичні аспекти безпеки.

Однією з ініціатив, спрямованих на підвищення культури безпеки, є проєкт «Оберіг». Він спрямований на залучення керівників у процес забезпечення безпеки праці та налагодження відкритого діалогу з працівниками. Завдяки цьому проєкту компанія прагне створити відповідальну культуру безпеки, де кожен працівник розуміє важливість дотримання правил охорони праці.

Компанія забезпечує регулярне навчання працівників, яке включає ознайомлення з корпоративними стандартами, управління ризиками та уникнення небезпечних ситуацій. Практичні навчання, такі як надання першої допомоги, також є частиною цієї програми. Це сприяє підвищенню компетентності працівників і зниженню ризиків [43].

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», як частина глобальної сталеливарної корпорації ArcelorMittal, приділяє велику увагу дотриманню високих стандартів ділової етики та міжнародного законодавства. Політика компанії базується на принципах прозорості, відповідальності та недопущення корупції.

Компанія дотримується єдиного Кодексу ділової поведінки, що застосовується на всіх підприємствах ArcelorMittal у понад 60 країнах світу. Основні аспекти Кодексу:

- заснований на міжнародних етичних і правових стандартах;
- визначає правила поведінки для всіх працівників компанії, незалежно від посади чи географічного розташування;
- працівники зобов'язані проходити обов'язкове навчання з положень Кодексу раз на три роки;
- кожен працівник несе особисту відповідальність за дотримання положень Кодексу.

Одним із ключових принципів діяльності ArcelorMittal також є абсолютна нетерпимість до корупції. Для забезпечення цього принципу компанія розробила та впровадила спеціальне Положення по боротьбі з корупцією, яке містить:

- чіткі вимоги до працівників, які обіймають посади, пов'язані з ризиком порушення антикорупційного законодавства;
- положення, які визначають відповідальність працівників за запобігання корупції в усіх аспектах діяльності;
- навчальні програми для співробітників з підвищеним ризиком, спрямовані на розуміння корпоративної політики запобігання корупції;
- механізми моніторингу та оцінки ефективності антикорупційних заходів.

Основні принципи корпоративної відповідальності:

1. Дотримання міжнародного та національного законодавства:
2. Підтримка етичної поведінки - усі працівники компанії зобов'язані діяти чесно, прозоро та відповідально, як у внутрішніх взаєминах, так і у співпраці з партнерами.
3. Програми навчання з етики та боротьби з корупцією є обов'язковими для всіх працівників, а особливо для тих, хто працює у сферах з високим рівнем ризику [43].

Таким чином, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструє стратегічний підхід до управління персоналом, орієнтуючись на європейські стандарти та зосереджуючись на підвищенні ефективності праці, мотивації та забезпеченні безпечних умов для працівників. Компанія впроваджує комплексні програми навчання, підтримує гендерну рівність і активно адаптується до сучасних викликів, зокрема дефіциту кадрів. Значна увага приділяється прозорості, боротьбі з корупцією та дотриманню міжнародних стандартів етики, що підсилює конкурентоспроможність підприємства на глобальному ринку. Однак для подальшого успішного розвитку компанії важливо приділяти увагу модернізації процесів управління, підтримці працівників у кризових умовах та інвестиціям у розвиток корпоративної культури.

2.3 Оцінка рівня етичної культури та психологічного клімату ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» приділяє значну увагу підтримці високих стандартів етичної культури та сприятливого психологічного клімату на підприємстві. Компанія визначає свої основні цінності, такі як сталий розвиток, якість та лідерство, які формують загальну стратегію довгострокового розвитку підприємства.

Метою компанії є сприяння побудові кращого світу за допомогою інноваційних процесів виробництва сталі, які є більш ефективними, споживають менше енергії та знижують викиди вуглецю. Це підкреслює прагнення «АрселорМіттал Кривий Ріг» до відповідального ведення бізнесу та підтримки високих етичних стандартів.

Компанія також забезпечує соціальний захист усіх своїх співробітників відповідно до Колективного договору, який містить зобов'язання в галузі охорони праці, організації та оплати праці, навчання та соціального захисту персоналу.

Кодекс етики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є важливим документом, який визначає основні принципи та норми етичної поведінки для всіх працівників компанії. Його метою є створення прозорого, справедливого та безпечного робочого середовища, яке сприятиме підвищенню довіри серед колег, партнерів і клієнтів. Кодекс спрямований на попередження порушень етичних норм, забезпечення дотримання законодавства, розвиток корпоративної культури взаємоповаги, а також підтримку високих стандартів професійної діяльності.

Кодекс етики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

1. Мета і завдання кодексу:

1.1. Забезпечити дотримання високих стандартів професійної етики.

1.2. Формувати культуру довіри, взаємоповаги та справедливості.

1.3. Попереджати етичні порушення у внутрішніх і зовнішніх відносинах компанії.

2. Принципи етичної поведінки:

2.1. Всі працівники мають діяти чесно у відносинах із колегами, клієнтами, партнерами та суспільством.

2.2. Рішення приймаються відкрито, з урахуванням інтересів усіх сторін.

2.3. Кожен працівник заслуговує на повагу, незалежно від його посади, віку, статі, релігії чи національності.

2.4. Будь-яка дискримінація, упереджене ставлення чи несправедливе поводження категорично заборонені.

2.5. Працівники відповідають за свої дії та прийняті рішення перед колегами, керівництвом і суспільством.

3. Етична поведінка в роботі:

3.1. Дотримання законодавства України та внутрішніх регламентів компанії.

3.2. Подарунки, хабарі чи будь-які неправомірні вигоди суворо заборонені.

3.3. Працівники зобов'язані не розголошувати комерційні чи особисті дані без дозволу.

3.4. Працівники повинні уникати ситуацій, коли їхні особисті інтереси суперечать інтересам компанії.

4. Відносини між працівниками:

4.1. Усі форми образ, булінгу, дискримінації чи сексуальних домагань категорично заборонені.

4.2. Колективна робота базується на принципах підтримки та співпраці.

4.3. У разі конфлікту між працівниками, спірні питання вирішуються мирним шляхом за участі керівництва.

5. Зовнішні відносини:

5.1. Партнери компанії оцінюються за критеріями прозорості, етичності та відповідності корпоративним стандартам.

5.2. Заборонено будь-які дії, що можуть завдати шкоди репутації ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

6. Дотримання екологічних стандартів:

6.1. Працівники зобов'язані дотримуватись правил охорони праці та навколишнього середовища.

6.2. Компанія дотримується принципу мінімізації екологічного впливу.

7. Контроль та відповідальність:

7.1. Порухення положень кодексу можуть стати підставою для дисциплінарних заходів.

7.2. Всі працівники мають право звернутися до керівництва або через спеціальну гарячу лінію у разі етичних порушень.

Кожного року ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» організовує анкетування серед працівників (див. Додаток Б) з метою оцінки задоволеності умовами праці, рівня психологічного клімату у колективі, а також ефективності системи мотивації та корпоративної культури. Такі дослідження дозволяють отримати зворотний зв'язок від персоналу, виявити сильні та слабкі сторони організаційних процесів, а також розробити рекомендації для

їхнього покращення. Останнє опитування проводилося у 2021 році, результати (див. табл. 2.5) якого засвідчили загальний позитивний рівень задоволеності [43].

Таблиця 2.5

Результати анкетування

Питання	Варіанти відповідей	Відсоток (%)
1	2	3
Чи знаєте ви про існування кодексу етики компанії?	Так	62,3 %
Як часто ви звертаєтесь до положень кодексу етики у роботі?	Регулярно	18,7 %
	Іноді	41,5 %
	Ніколи	39,8 %
Довіра до механізму зворотного зв'язку щодо етики	Повністю довіряють	23,6 %
	Частково довіряють	55,2 %
	Не довіряють	21,2 %
Чи є дії керівництва етичними та прозорими?	Повністю	39,7 %
	Частково	43,5 %
	Не довіряють	16,8 %
Як колеги дотримуються етичних стандартів?	Високий рівень	29,4 %
	Середній рівень	51,1 %
	Низький рівень	19,5 %
Наскільки ви задоволені своєю роботою?	Задоволені	21,0 %
	Частково задоволені	49,2 %
	Незадоволені	29,8 %
Чи є взаємоповага між працівниками у колективі?	Завжди	67,9 %
	Частково	24,6 %
	Ніколи	7,5 %
Як часто виникають конфлікти у колективі?	Часто	9,8 %
	Інколи	41,7 %
	Дуже рідко	48,5 %
Як оцінюєте рівень стресу на робочому місці?	Високий	31,2 %
	Середній	48,9 %
	Низький	19,9 %
Чи відчуваєте ви залученість до діяльності підприємства?	Так	38,6 %
	Частково	32,4 %
	Ні	29,0 %

Джерело: складено автором на основі [43]

Результати анкетування вказують на позитивні тенденції в частині обізнаності працівників щодо кодексу етики компанії – 62,3% респондентів знають про його існування. Водночас лише 18,7% регулярно звертаються до

положень кодексу, що свідчить про необхідність активізації його практичного застосування в щоденній роботі. Довіра до механізму зворотного зв'язку переважно обмежена: 55,2% довіряють частково, повну довіру виявили 23,6%. Оцінка дій керівництва в етичному контексті демонструє помірний рівень прозорості – 43,5% вказали на часткову довіру, а 39,7% – на повну, однак майже 17% опитаних не вважають дії керівництва достатньо етичними.

Переважає середній рівень дотримання етичних стандартів серед колег (51,1%), що свідчить про потребу у формуванні більш стійкої культури взаємної відповідальності. Лише 21% працівників задоволені своєю роботою повністю, тоді як майже 30% висловили незадоволення, що може бути наслідком підвищеного стресу: 31,2% респондентів вказали на високий рівень навантаження. Водночас психологічна атмосфера загалом сприятлива – 67,9% відчують постійну взаємоповагу в колективі, а конфлікти виникають переважно рідко (48,5%) або інколи (41,7%). Залученість до корпоративного середовища лишається помірною: повністю залученими себе вважають 38,6% респондентів, а ще 32,4% – лише частково.

Таким чином, підприємству слід посилити заходи, спрямовані на підвищення довіри до механізмів зворотного зв'язку, забезпечення комфортного робочого середовища, зниження рівня стресу та активізацію роботи щодо залучення працівників до корпоративних процесів.

Висновки до 2 розділу

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» - є провідним підприємством металургійної галузі України, яке займає значну частку внутрішнього ринку та успішно експортує свою продукцію до понад 50 країн світу. Незважаючи на зовнішні виклики, зокрема війну в Україні, підприємство демонструє стійкість і адаптивність. Однак, аналіз фінансових показників виявив проблеми з модернізацією основних засобів, низькою ліквідністю та значними коливаннями рентабельності.

Управління персоналом на підприємстві орієнтоване на європейські стандарти та включає заходи з навчання, мотивації, підтримки гендерної рівності та вирішення проблеми дефіциту кадрів. Водночас скорочення чисельності працівників на 19,6% протягом 2021–2023 рр. та зниження продуктивності праці вказують на необхідність подальших заходів для стабілізації та розвитку трудових ресурсів. Підприємство активно працює над створенням безпечних умов праці, впроваджуючи сучасні стандарти охорони праці.

Етична культура та психологічний клімат на підприємстві підтримуються через кодекс етики, механізми зворотного зв'язку та регулярні опитування працівників. Загалом рівень етичної культури є позитивним, хоча існує потреба в підвищенні довіри до механізмів зворотного зв'язку та більшій інтеграції етичних стандартів у повсякденну діяльність. Психологічний клімат також є сприятливим, проте високий рівень стресу та недостатня залученість працівників до корпоративних процесів потребують додаткової уваги.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПСИХОЛОГІЇ ТА ЕТИКИ ДІЛОВИХ
ВІДНОСИН В УПРАВЛІННІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»3.1. Впровадження програм розвитку персоналу ПАТ «АрселорМіттал
Кривий Ріг»

Університет АрселорМіттал в Україні є потужним центром навчання та професійного розвитку, який об'єднує найкращі практики корпоративного навчання та міжнародні стандарти. Як філія корпоративного Університету ArcelorMittal у Люксембурзі, він став важливим елементом стратегії компанії, спрямованої на підвищення кваліфікації працівників, удосконалення навичок безпеки праці та впровадження інновацій.

У межах діяльності Університету АрселорМіттал в Україні реалізується низка ключових напрямів навчання, що охоплюють як загальні аспекти безпеки, так і розвиток професійних компетенцій (див. рис. 3.1).

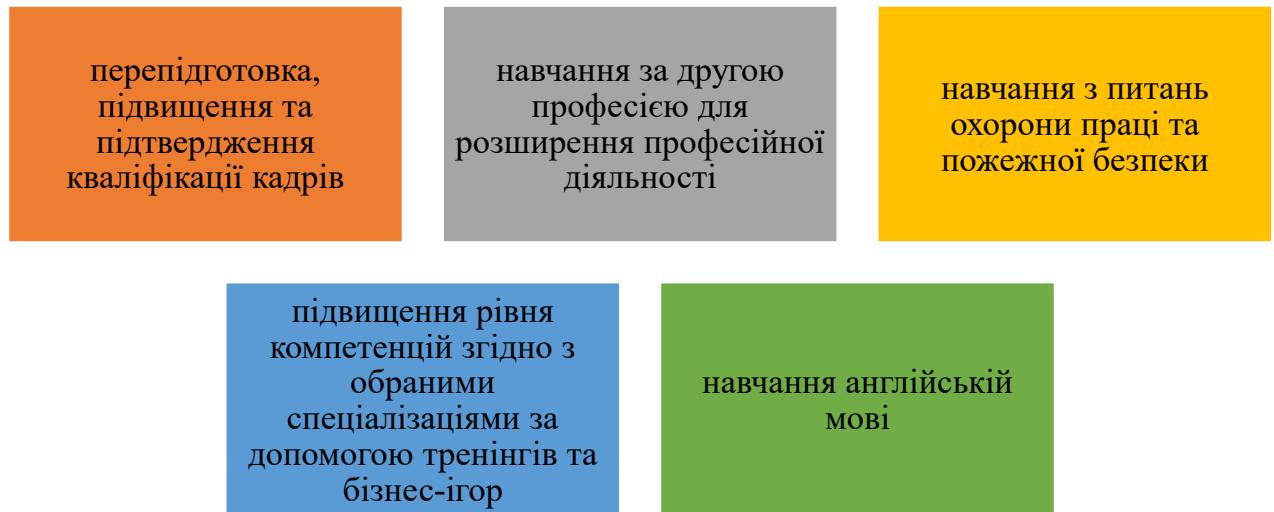


Рис. 3.1. Основні напрями навчання в Університеті АрселорМіттал

Джерело: складено автором на основі [44]

Університет АрселорМіттал в Україні створює умови для навчання та розвитку працівників різних вікових категорій, від дітей до літніх осіб віком від 6 до 70 років. Такий підхід забезпечує інтеграцію освіти, орієнтованої як на професійне становлення молоді, так і на перепідготовку та розвиток навичок досвідчених працівників.

Діяльність Університету організована відповідно до міжнародних стандартів, що дозволяє підтримувати високий рівень якості навчання. Інфраструктура Університету забезпечує сучасні умови для навчання, включаючи 25 навчальних класів із загальною пропускнуою спроможністю до 650 осіб на день та тренінг-центр з безпечного виконання робіт, обладнаний 4 аудиторіями та 4 тренажерами-симуляторами для відпрацювання практичних навичок у різних умовах праці. Додатково використовуються дистанційні форми навчання, які дозволяють працівникам проходити курси без відриву від роботи, з гнучким графіком і доступом до навчальних матеріалів онлайн.

Особливістю навчання в Університеті є впровадження тренажерів-симуляторів, які дозволяють відпрацьовувати практичні навички у контрольованих умовах.

Крім того, для дітей працівників створені освітні програми, спрямовані на розвиток креативності, лідерських навичок та екологічної свідомості. Такий підхід не лише сприяє особистісному зростанню працівників і членів їхніх родин, але й підтримує формування корпоративної культури, заснованої на постійному навчанні та вдосконаленні.

У період з 2021 по 2023 роки Університет АрселорМіттал в Україні досяг значних успіхів у підготовці та розвитку персоналу. У 2021 році підприємство продовжувало реалізацію програм підвищення кваліфікації та безпеки праці, забезпечуючи навчання для сотень працівників. Зокрема, було проведено численні тренінги та курси, спрямовані на вдосконалення професійних навичок та підвищення обізнаності у сфері охорони праці.

У 2022 році розпочато другий етап навчального проекту з безпеки праці, під час якого кожен працівник підприємства, включаючи робітників,

службовців та фахівців, пройшов триденний тренінг «Бережи себе» з відривом від виробництва. Цей тренінг був спрямований на підвищення зацікавленості працівників у власній безпеці та безпеці колег, розвиток навичок оцінки ризиків та їх усунення, а також ознайомлення з діями, які можуть захистити від нещасних випадків.

У 2023 році Університет продовжив активну діяльність у сфері навчання та розвитку персоналу. Зокрема, 415 працівників пройшли навчання з професійної перепідготовки, а 1 196 отримали другу професію, що сприяє адаптації до нових умов праці та підвищенню гнучкості виробничих процесів. Крім того, понад 1 200 керівників і 2 000 працівників пройшли спеціалізовані тренінги з безпеки праці, що сприяє мінімізації ризиків на робочих місцях. Загалом, 17 602 працівника взяли участь у спеціалізованих курсах, що становить понад 1,5 мільйони годин навчання, або в середньому 82 години на одного працівника.

Завдяки впровадженню програм «Лідерство в безпеці» та «Бережи себе» компанія досягла підвищення культури безпеки на робочих місцях, що сприяє зниженню рівня травматизму та підвищенню ефективності виробничих процесів.

Завдяки інноваційним підходам до навчання та розвитку компанія не лише зміцнює свої позиції на ринку, а й створює умови для стабільного зростання та підвищення конкурентоспроможності.

У 2023 році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» інвестувало 315,5 млн грн у соціальний розвиток свого колективу. Підприємство має найбільшу соціальну інфраструктуру серед компаній гірничо-металургійної галузі України, пропонуючи своїм працівникам і членам їхніх родин пільги, якісні умови оздоровлення, відпочинку та медичного обслуговування.

У контексті реалізації соціально орієнтованої політики, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» активно впроваджує широкий спектр заходів, спрямованих на підтримку працівників та їхніх родин (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Соціальні пільги та виплати працівникам ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Категорія	Допомога
Фінансова підтримка працівників	одноразові виплати при виході на пенсію, що залежать від стажу роботи та середнього заробітку
	матеріальна допомога до 1 вересня для одиноких батьків, опікунів, багатодітних сімей
Соціальні об'єкти	утримання дитячих оздоровчих таборів, баз відпочинку, медичних закладів, об'єктів житлово-комунального господарства та культурних установ
	проведення капітальних і поточних ремонтів зазначених об'єктів
Оздоровлення та відпочинок	у 2021 році бази відпочинку та дитячі табори прийняли 21 441 особу, зокрема понад 3,3 тис. дітей працівників
	18,1 тис. працівників і членів їхніх родин скористалися путівками на заміські бази відпочинку
	2 041 працівник і член їхніх родин пройшли оздоровлення в пансіонатах і санаторіях України.

Джерело: складено автором на основі [43]

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» підтримує соціальну політику, спрямовану на оздоровлення та відпочинок працівників і їхніх родин, співпрацюючи з туристичними комплексами, такими як «Ворохта 365» та «Трускавець 365». Підприємство забезпечує працівників пільговими путівками, сприяючи зниженню рівня стресу, підвищенню продуктивності та формуванню лояльності до компанії. Путівки для працівників та членів їхніх сімей надаються за пільговими цінами, що робить якісний відпочинок доступним для кожного. Така підтримка не лише покращує добробут працівників, а й сприяє формуванню міцної корпоративної культури [43].

Таким чином, Університет АрселорМіттал в Україні є ключовим інструментом розвитку професійного потенціалу працівників, сприяючи їхній адаптації до сучасних вимог виробництва та формуванню культури безпеки. Інноваційні підходи до навчання, такі як використання тренажерів-симуляторів і дистанційні курси, забезпечують ефективність і доступність навчального процесу. Соціальні ініціативи компанії, створюють сприятливе середовище для підвищення добробуту персоналу, зміцнення корпоративної культури та зростання лояльності до компанії.

3.2. Напрями вдосконалення психології ділових відносин в управлінні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Одним із ключових напрямів вдосконалення психології ділових відносин в управлінні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є створення умов для психологічної підтримки працівників. У сучасних умовах, зокрема внаслідок війни в Україні, працівники підприємства зазнають значного психологічного навантаження. Постійний стрес, тривога за власну безпеку та безпеку рідних, втрати житла та змушена міграція значно впливають на емоційний стан персоналу. Додатково, економічна нестабільність, зростання професійних вимог і трансформації у виробничих процесах поглиблюють ці виклики.

У таких умовах забезпечення психологічної підтримки працівників стає критично важливим завданням для підприємства. Ефективне управління емоційними та психологічними чинниками дозволяє зберегти продуктивність персоналу, формувати стійкий корпоративний клімат, орієнтований на підтримку, розвиток і досягнення стратегічних цілей. Впровадження програм психологічної підтримки не лише допомагає працівникам подолати стрес та емоційне вигорання, але й сприяє зміцненню лояльності до компанії. Це особливо важливо для організацій такого масштабу, як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», яке є стратегічно важливим підприємством в Україні.

Пропонується програма «Психологічна рівновага», спрямована на підтримку психічного здоров'я працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Основними напрямами реалізації програми є індивідуальні консультації з професійними психологами та тренінги з управління стресом (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Індивідуальні консультації психологів

Показник	Значення
Кількість штатних психологів	3 особи
Час роботи одного психолога	15 годин/тиждень (3 годин/день)
Кількість консультацій на день	3 консультацій
Кількість консультацій на тиждень	15 консультацій
Кількість консультацій на місяць (на психолога)	60 консультацій
Загальна кількість консультацій на місяць	180 консультацій
Річна кількість консультацій	2160 консультацій
Місячна оплата праці одного психолога (ставка)	30 000,00 грн
Річна оплата праці трьох психологів	1 080 000 грн

Джерело: складено автором на основі [48, 49]

Три штатних психологи можуть забезпечити проведення 2 160 консультацій на рік, що дозволяє охопити значну кількість працівників підприємства, що сприяє підвищенню рівня психоемоційного здоров'я працівників та зниженню рівня стресу на робочих місцях.

За умови роботи психологів 15 годин на тиждень (3 години/день) кожен із них може проводити до 60 консультацій на місяць. Загалом це дозволяє організувати 180 консультацій щомісяця, що забезпечує постійний доступ працівників до психологічної підтримки.

Інвестиції у психологічну підтримку працівників у розмірі 1 080 000,00 грн є стратегічно обґрунтованими та мають значний вплив на успішність діяльності компанії. Одним із ключових ефектів таких вкладень є підвищення продуктивності праці. Зниження рівня стресу та емоційного вигорання допомагає працівникам зосереджуватися на виконанні завдань, зменшує кількість помилок і сприяє покращенню якості роботи.

Програма також сприяє зменшенню плинності кадрів. Працівники, які відчувають підтримку у вирішенні професійних та особистих викликів, демонструють вищу лояльність до компанії, що дозволяє уникнути значних витрат на підбір, навчання та адаптацію нових співробітників. Крім того, це формує позитивну корпоративну культуру, де працівники цінують свою організацію як місце, де дбають про їхнє здоров'я та добробут.

Важливим результатом програми є зменшення кількості прогулів через хвороби. Багато з них пов'язані із психосоматичними проблемами, які можна попередити за допомогою професійної підтримки психологів. Зниження рівня прогулів безпосередньо впливає на стабільність виробничих процесів і загальну ефективність роботи підприємства.

Психологічна підтримка також позитивно позначається на управлінських процесах. Налагодження комунікації між працівниками та керівництвом, зменшення конфліктів і покращення робочого середовища підвищують якість управлінських рішень. Крім того, реалізація програми демонструє соціальну відповідальність компанії, що є важливим аспектом у сучасному бізнес-середовищі. У період війни така ініціатива підкреслює готовність підприємства підтримувати своїх працівників, що формує довіру до компанії як серед співробітників, так і в суспільстві загалом.

Проведення тренінгів з управління стресом є важливою складовою підтримки працівників у сучасних умовах, коли рівень стресу та емоційного вигорання може суттєво впливати на продуктивність і мотивацію персоналу.

Таблиця 3.3 містить ключові параметри програми, включаючи вартість, формат і частоту проведення занять, що дозволяє оцінити її фінансову та організаційну доцільність.

Таблиця 3.3

Тренінги з управління стресом

Показник	Значення
Формат тренінгу	Одноденні заняття (6 годин) у неробочий день
Розмір групи	10 осіб
Кількість груп на рік	32 групи
Кількість працівників, які проходять тренінг	320 осіб/рік
Частота тренінгів	1 раз на 3 місяці
Кількість тренінгів за одну сесію	8 тренінгів в місяці (для 80 працівників)
Кількість тренерів	2 тренери по 4 сесії кожен
Гонорар за проведення одного тренінгу	5 000 грн (премія до загальної ставки)
Загальний гонорар тренерів на рік	160 000 грн.
Вартість тренінгу на одного учасника	600 грн
Загальна вартість тренінгів	192 000 грн

Джерело: складено автором на основі [50]

Запровадження програми тренінгів з управління стресом для працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є доцільним кроком для підвищення психологічного добробуту колективу та зниження рівня стресу. У програмі передбачено залучення 320 працівників на рік, які будуть проходити одноденні тренінги у групах по 10 осіб, що дозволяє забезпечити персоналізований підхід.

Загальна вартість програми складає 192 000,00 грн, включаючи гонорар тренерів у розмірі 160 000,00 грн за рік. Це означає, що вартість навчання для одного учасника становить 600,00 грн, що є економічно вигідним вкладенням у розвиток персоналу.

Інвестиції у заходи з підтримки психічного здоров'я персоналу сприятимуть ефективнішому управлінню та збереженню висококваліфікованих кадрів у компанії.

Основною метою програми «Психологічна рівновага» є підвищення обізнаності працівників про доступність програм психологічної підтримки, зниження рівня стресу та запобігання емоційному вигоранню. Крім того, кампанія спрямована на мотивування співробітників до участі у тренінгах і консультаціях з психологами, що сприятиме покращенню їхнього емоційного стану та підвищенню продуктивності праці.

Кампанія передбачає створення яскравих та інформативних електронних інфографік, які будуть доступні для працівників через внутрішні платформи компанії. Інфографіка пояснюватиме основні переваги психологічної підтримки, способи зниження стресу та методи емоційного відновлення. Такі матеріали будуть розроблені у простій та зрозумілій формі, щоб охопити якомога більшу аудиторію працівників.

Щоквартально працівники отримуватимуть короткі електронні листи, які міститимуть поради щодо управління стресом, рекомендації щодо підтримки емоційного здоров'я, а також інформацію про доступні тренінги та можливість запису до психолога. Розсилка слугуватиме інструментом для постійного інформування співробітників про нові ініціативи та заходи, спрямовані на

психологічну підтримку. Такий підхід сприятиме створенню довіри до компанії та підтримуватиме відчуття турботи про кожного працівника.

В рамках кампанії на внутрішній корпоративній платформі компанії щомісяця публікуватимуться пости, присвячені психологічному здоров'ю. У цих публікаціях висвітлюватимуться практичні поради щодо збереження балансу між роботою та особистим життям, історії успіху працівників, які скористалися психологічною підтримкою, а також корисна інформація про тренінги та консультації. Така регулярна комунікація створюватиме атмосферу відкритості та сприятиме формуванню культури турботи у колективі.

Завдяки поєднанню цих інструментів інформаційна кампанія дозволить охопити значну частину працівників, забезпечуючи їх своєчасною інформацією про наявні можливості психологічної підтримки.

Етапи впровадження програми:

1. Підготовчий етап (3 місяці):

- рекрутинг психологів;
- розробка тренінгових програм і матеріалів;
- підготовка інформаційної кампанії.

2. Етап реалізації (постійно):

- індивідуальні консультації;
- щоквартальні тренінги;
- моніторинг рівня стресу працівників через анкетування.

3. Оцінка ефективності (раз на півроку):

- аналіз кількості проведених консультацій і тренінгів;
- анонімне анкетування працівників щодо рівня задоволеності

програмою.

Завдяки реалізації програми ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зможе не лише підвищити продуктивність працівників, але й зменшити витрати, пов'язані з плинністю кадрів та втратою ефективності через стрес.

3.3. Рекомендації щодо підвищення етичної культури ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Етична культура є фундаментальною складовою успішного функціонування будь-якої організації, особливо такої масштабної, як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». В умовах сучасних викликів, зокрема економічних, соціальних та екологічних змін, підвищення рівня етичної культури стає не лише вимогою часу, а й конкурентною перевагою. Етика в управлінні сприяє зміцненню довіри між працівниками та керівництвом, покращенню репутації компанії, підвищенню залученості співробітників та забезпеченню сталого розвитку організації.

Рекомендації щодо вдосконалення етичної культури в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» охоплюють широкий спектр ініціатив, спрямованих на адаптацію до сучасних реалій. Усі ці заходи спрямовані на створення гармонійного, морально орієнтованого середовища, яке сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2. Рекомендовані напрями підвищення етичної культури в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: складено автором

Щорічне оновлення кодексу етики є важливим кроком для адаптації компанії до змін у законодавстві, міжнародних стандартах та корпоративній культурі. Це дозволить створити сучасний, доступний та актуальний документ, що регулює професійну поведінку, взаємовідносини в колективі, а також взаємодію з клієнтами, партнерами та суспільством. Консультації з працівниками різних рівнів під час оновлення кодексу сприятимуть врахуванню їхніх пропозицій та зміцненню довіри до етичних норм.

Проведення навчальних програм з етичної поведінки допоможе працівникам глибше усвідомити важливість дотримання етичних стандартів у професійній діяльності. Тренінги, семінари та лекції, організовані щоквартально, сприятимуть підвищенню обізнаності персоналу. Інтерактивні сесії з моделювання реальних ситуацій дозволять ефективно відпрацьовувати етичні норми, а залучення зовнішніх експертів забезпечить високу якість навчального процесу.

Інтеграція етичних норм у корпоративну культуру є важливим кроком до створення єдиного ціннісного середовища в компанії. Для цього необхідно розробити тематичні матеріали, такі як інфографіка, буклети та відеоролики, а також організувати тематичні заходи, які залучатимуть усіх працівників до формування етичної культури.

Прозорість управління сприятиме підвищенню довіри між працівниками та керівництвом. Залучення персоналу до обговорення важливих управлінських рішень та впровадження механізмів зворотного зв'язку допоможуть врахувати етичні аспекти при прийнятті рішень.

Екологічна етика має стати частиною корпоративної стратегії компанії, орієнтованої на сталий розвиток. Інтеграція екологічних стандартів у повсякденну діяльність сприятиме посиленню відповідальності перед суспільством та навколишнім середовищем. Залучення працівників до екологічних ініціатив, таких як висадка дерев, енергоефективні проекти та роздільний збір відходів, підкреслить екологічну свідомість компанії.

Цифровізація етичного навчання забезпечить доступність та зручність розповсюдження інформації про етичні стандарти серед працівників. Впровадження інтерактивних курсів, відеоуроків та тестувань через внутрішні цифрові платформи дозволить покращити обізнаність персоналу незалежно від їхнього місця роботи.

Аналіз великих даних є перспективним інструментом для моніторингу дотримання етичних стандартів. Використання аналітики допоможе визначати повторювані порушення, оцінювати ефективність тренінгів та своєчасно виявляти проблемні зони, що дозволить оперативно реагувати на виклики та вдосконалювати корпоративні практики.

Корпоративні амбасадори етики стануть важливими агентами змін у компанії. Залучення лідерів думок до поширення принципів етичної поведінки, організація майстер-класів і воркшопів допоможуть посилити сприйняття етичних норм у колективі.

Мікронавчання з етики забезпечить безперервне вдосконалення знань працівників. Короткі навчальні модулі тривалістю 5–10 хвилин можна легко інтегрувати в робочий графік, підвищуючи рівень обізнаності персоналу щодо етичних стандартів.

Таким чином, впровадження сучасних рекомендацій щодо підвищення етичної культури ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» сприятиме зміцненню корпоративної культури, формуванню прозорого та справедливого середовища, покращенню взаємовідносин у колективі та підвищенню довіри до компанії з боку клієнтів, партнерів і суспільства. Завдяки таким ініціативам, компанія зможе не лише забезпечити відповідність міжнародним стандартам, але й створити ефективне моральне середовище для всіх учасників трудового процесу. Дані зміни сприятимуть підвищенню продуктивності праці, мінімізації конфліктів та зміцненню репутації підприємства як лідера гірничо-металургійної галузі України.

Висновки до 3 розділу

Аналіз розвитку системи психології та етики ділових відносин ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» підтверджує їхню ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Компанія активно впроваджує програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє професійному зростанню працівників та підвищенню їхньої мотивації. Зокрема, навчальні програми Університету АрселорМіттал охопили понад 17 600 працівників, забезпечуючи в середньому 82 години навчання на одного працівника.

Соціальна політика компанії орієнтована на підтримку добробуту працівників та їхніх родин. Інвестиції у соціальну інфраструктуру склали 315,5 млн грн, включаючи програми оздоровлення, що значно підвищує рівень задоволеності працівників та їхню лояльність до компанії.

Для вдосконалення психології ділових відносин запропоновано програму «Психологічна рівновага», яка передбачає проведення індивідуальних консультацій із психологами та тренінгів із управління стресом. Програма включає понад 2 000 консультацій щороку та залучення 320 працівників до тренінгів, що сприяє зниженню рівня стресу, запобіганню емоційному вигоранню та підвищенню продуктивності праці. Інвестиції у цю програму становлять 1,27 млн грн на рік, що є стратегічно важливим для підтримки психологічного добробуту колективу.

Також наведено рекомендації щодо підвищення етичної культури, які включають щорічне оновлення кодексу етики, інтерактивні навчальні програми, інтеграцію екологічної етики та цифровізацію навчання. Ці заходи спрямовані на створення прозорого, гармонійного та морально орієнтованого середовища, яке забезпечує високу довіру до компанії серед працівників і зовнішніх стейкхолдерів.

ВИСНОВКИ

1. Психологія управління, як міждисциплінарна наука, досліджує психологічні аспекти взаємодії в системах "людина – людина", "людина – група" та "група – організація".

Наукові дослідження підтверджують, що ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від врахування соціально-психологічних аспектів, таких як мотивація, лідерство, групова динаміка та управління конфліктами. Зокрема, вагомий внесок у цю сферу зробили представники різних наукових шкіл, зокрема Фредерік Тейлор, Елтон Мейо, Абрахам Маслоу, Герберт Саймон, Деніел Гоулман та інш., кожен із яких запропонував новаторські підходи до вивчення взаємодії в організаціях.

Серед основних методів психології управління виділяються загальнонаукові, соціально-психологічні та спеціалізовані методи, які забезпечують багатовимірний аналіз управлінських процесів. Використання таких інструментів сприяє адаптації управлінських систем до швидких змін зовнішнього середовища, підвищуючи ефективність і стійкість організацій.

2. Етика ділових відносин виступає важливим елементом корпоративної культури, визначаючи систему моральних засад, норм і правил, що регулюють поведінку працівників і організацій у процесі професійної діяльності. Як складова корпоративної культури, етика ділових відносин впливає на регулювання внутрішніх і зовнішніх взаємовідносин організації, формуючи позитивний імідж та підвищуючи її конкурентоспроможність.

Основні принципи етики ділових відносин, такі як чесність, прозорість, відповідальність, повага, конфіденційність і справедливість, створюють основу для побудови довірливих та ефективних відносин між співробітниками, клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами.

Впровадження етичних норм у корпоративну культуру потребує чіткого визначення стандартів поведінки, які регулюють ділові відносини. Основними інструментами для цього є кодекс корпоративної етики, програми навчання та

механізми зворотного зв'язку. Програми тренінгів сприяють підвищенню обізнаності працівників щодо етичних стандартів, а механізми зворотного зв'язку забезпечують відкритий діалог та запобігання конфліктам.

3. Інтеграція психологічних і етичних принципів в управління створює міцний фундамент для досягнення стратегічних цілей, забезпечення високої продуктивності працівників та формування довгострокових відносин із зацікавленими сторонами.

Психологія управління зосереджується на вивченні внутрішніх мотивів, емоцій, цінностей і поведінкових реакцій співробітників, що дозволяє керівникам створювати умови, що сприяють професійному розвитку персоналу, зниженню стресу, уникненню конфліктів та підтримці позитивної атмосфери в колективі. Етика ділових відносин, своєю чергою, формує моральні засади, які регулюють взаємовідносини в організаціях.

4. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із найбільших підприємств гірничо-металургійної галузі України, яке відіграє важливу роль у промисловому розвитку країни. Його продукція знаходить застосування у будівництві, машинобудуванні, автомобілебудуванні та інших галузях промисловості, забезпечуючи критично важливі матеріали для економіки України та міжнародних партнерів.

Аналіз фінансових показників підприємства за період 2021–2023 рр. виявив низку проблем. Зокрема, коефіцієнт зносу основних засобів перевищував рекомендоване значення ($\leq 0,5$), досягаючи 0,85 у 2022 р. та 0,86 у 2023 р., що свідчить про високу зношеність виробничих потужностей. Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 2,08 у 2021 р. до 0,88 у 2023 р., а коефіцієнт швидкої ліквідності у 2022 р. впав до негативного значення (-6,04) із частковим відновленням до 0,44 у 2023 р. Рентабельність продажів знизилася з 23,07% у 2021 р. до -111,85% у 2022 р, з частковим покращенням до -28,22% у 2023 р. Подібні тенденції спостерігаються і в інших показниках рентабельності, що свідчить про суттєві втрати ефективності. Попри складні

умови, підприємство демонструє стабільність у виробництві основних видів продукції, включаючи кокс, чавун, сталь і прокат.

5. Чисельність працівників компанії зменшилася з 18 747 осіб у 2021 році до 15 065 осіб у 2023 році, що становить скорочення на 19,6%. Таке зменшення пов'язане з викликами, спричиненими мобілізацією, міграцією населення та економічною нестабільністю в умовах війни.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів показав, що продуктивність праці у 2022 р. знизилася на 129,14% через скорочення чисельності працівників і чистого доходу, але в 2023 р. спостерігалось незначне покращення (+8,4%). Водночас трудомісткість праці, яка різко зросла у 2022 р. (+56,36%), у 2023 р. дещо зменшилася (-9,17%), свідчаючи про поступову стабілізацію процесів.

Система мотивації персоналу комбінує матеріальні та нематеріальні стимули, включаючи конкурентну заробітну плату, пільгові програми оздоровлення для працівників та їхніх сімей, а також виплату «13-ї зарплати». Проте економічні виклики, викликані війною, змусили компанію скоротити обсяг таких виплат.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» також активно дотримується високих стандартів ділової етики та боротьби з корупцією. Запровадження Кодексу ділової поведінки, антикорупційних програм і обов'язкового навчання працівників свідчить про прихильність компанії до прозорості та відповідальності у своїй діяльності.

6. Кодекс етики, який впроваджений на підприємстві, є основою регулювання етичної поведінки працівників, сприяючи формуванню прозорого, справедливого та безпечного робочого середовища. Водночас результати анкетування працівників показують, що лише 20% звертаються до положень Кодексу регулярно, що свідчить про необхідність посилення його практичного застосування. Довіра до механізму зворотного зв'язку також є частковою, адже лише 24% працівників довіряють йому повністю, що вказує на потребу вдосконалення комунікаційних каналів.

Більшість працівників (68%) відзначили наявність взаємоповаги у колективі, а конфлікти, за їхньою оцінкою, виникають дуже рідко (50%). Проте, рівень стресу на робочому місці залишається досить високим (30%), що може впливати на продуктивність та загальну задоволеність роботою. Показник залученості працівників до діяльності компанії перебуває на середньому рівні: лише 40% відчувають повну залученість до робочих процесів. Оцінка етичної культури керівництва засвідчує певний рівень прозорості дій, але рівень довіри до керівництва потребує покращення, оскільки лише 40% працівників оцінюють дії керівників як повністю етичні.

7. Університет АрселорМіттал в Україні виконує провідну роль у навчанні персоналу, поєднуючи найкращі міжнародні практики та сучасні методи. У період 2021–2023 років навчання у рамках університету пройшли понад 17 600 працівників, що забезпечило в середньому 82 години навчання на одного працівника.

У рамках програм «Лідерство в безпеці» та «Бережи себе» понад 1 200 керівників і 2 000 працівників пройшли спеціалізовані тренінги. У 2023 році компанія продовжила навчання з перепідготовки та здобуття другої професії, яке пройшли понад 1 600 працівників, підвищуючи гнучкість кадрових ресурсів.

У 2023 році підприємство інвестувало 315,5 млн грн у соціальний розвиток колективу. Компанія активно співпрацює з туристичними комплексами, надаючи працівникам пільгові путівки, що сприяє зниженню рівня стресу, підвищенню продуктивності та зміцненню корпоративної культури.

8. Для покращення психології ділових відносин та ефективності управління персоналом на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» було запропоновано впровадити комплексну програму «Психологічна рівновага». Програма спрямована на зниження рівня стресу, запобігання емоційному вигоранню та підтримку психоемоційного стану працівників, що є особливо

актуальним у сучасних умовах, зокрема через виклики, спричинені війною в Україні.

Основними компонентами програми є індивідуальні консультації з професійними психологами. За пропозицією, три штатні психологи можуть проводити до 2 160 консультацій щороку, що дозволяє охопити значну частину працівників підприємства. Вартість реалізації цього компоненту оцінюється у 1 080 000,00 грн на рік.

Додатково запропоновано організувати тренінги з управління стресом, які щороку можуть охоплювати до 320 працівників у групах по 10 осіб. Загальна вартість тренінгів становить 192 000,00 грн на рік, а вартість навчання одного учасника – 600 грн.

Запропонована програма «Психологічна рівновага» має потенціал не лише зменшити рівень стресу серед працівників, але й сприяти покращенню корпоративної культури, підвищенню продуктивності праці та зниженню витрат, пов'язаних із плинністю кадрів. Реалізація таких ініціатив підтверджує соціальну відповідальність компанії та підвищує її репутацію як роботодавця, який дбає про своїх працівників.

9. У відповідь на сучасні виклики було розроблено низку рекомендацій, спрямованих на вдосконалення етичної культури, які охоплюють:

- оновлення кодексу етики з урахуванням сучасних змін у законодавстві та корпоративних стандартах;
- інтеграція етичних норм у корпоративну культуру;
- залучення працівників до екологічних ініціатив;
- цифровізація навчання та використання мікронавчання;

Реалізація цих заходів створить єдину ціннісну базу для колективу, зменшить кількість конфліктів, посилить довіру до компанії та зміцнить її репутацію серед працівників, партнерів і суспільства, що забезпечить ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» конкурентну перевагу та сприятиме довгостроковому успішному розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.
2. Бакаленко О. А. Психологія управління: навч. посібник – Харків: ХНУРЕ, 2020. – 120 с.
3. DSpace at West Ukrainian National University. Теоретичні основи психології управління. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/9489/1/feu.kdidu_sdld_dpu_LEK.pdf
4. Теорія управління та концепції бізнесу [Електронний ресурс]: навч. посібник / Т. С. Пічугіна, А. П. Грінько, Л. І. Безгінова. – Х.: ХДУХТ, 2017. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/11600/1/P_TU_KB_2017.pdf
5. Principles of Management. History of Management. URL: <https://courses.lumenlearning.com/wmopen-principlesofmanagement/chapter/scientific-management/>
6. Lutsykiv I. V. The course of lectures on discipline “History of management” for the 1st year students of the specialty 073 “Management” (full-time study bachelors). – Ternopil: TNTU, 2018. – 89 p.
7. Становлення базових парадигм української психології: колективна монографія / В.В. Турбан, І.В. Білоконь, Н.М. Бугайова, К.В. Гаврилкова, В.М. Летцев, А.М. Маслюк, В.Ф. Маценко, Ж.М. Маценко, О.А. Мельник, І.М. Поклад, М.І. Савіна, Л.З. Сердюк, Л.О. Скальська, А.А. Терещук, Г.В. Чайка ; за ред. В.В. Турбан. – Київ: Видавничий Дім «Слово», 2017. – 257 с.
8. Лазоренко Т. В., Лазаренко М. П. Когнітивний менеджмент як інноваційна стратегія управління організацією. Ефективна економіка. 2018. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6247>

9. Моторнюк У. І., Крохмальна Я. О. Емоційний інтелект у системі управління персоналом: структура та проблеми оцінювання. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. № 2 (8), 2022. С. 52-60.
10. Передало Х. С. Роль емоційного інтелекту в системі основних компетенцій менеджера. Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. - 2020. - Vol. 2, numb. 2. - С. 63-69.
11. Калениченко Р. А. Психологія бізнесу : навч. посібник / Р. А. Калениченко, А. С. Коханець, О. О. Нежинська. – Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. – 270 с.
12. Психологія управління: навчальний посібник / укл. В.В.Ягоднікова. Одеса: видавець Букаєв В.В., 2022. 141 с.
13. Махум Zosym. Теорія очікування Врума URL: <https://www.maxzosim.com/vrooms-expectancy-theory/>
14. Spark. Шість найпоширеніших стилів лідерства та їх особливості. URL: <https://sparkmedia.com.ua/najposhyrenishi-styli-liderstva/>
15. Spaho K. Organizational communication and conflict management. Management, Vol. 18, 2013, 1, pp. 103-118.
16. Березовська Л.І. Психологія діяльності. У2 кн. Кн.1.Психологія праці як складова частина психології діяльності.: Навч.-методичний посібник. / Л.І. Березовська, О.С . Юрков. – Мукачево: МДУ, 2014. – с.10 – 23.
17. Психологія управління: курс лекцій для студентів денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030103 «Практична психологія» / укладач О.С. Юрков. – Мукачево: МДУ, 2017. - 179 с.
18. Ходаківський Є.І. Психологія управління: Навчальний посібник./ Є.І. Ходаківський, Ю.В. Богоявленська, Т.П. Грабар; За ред. Ходаківського Є.І. – К.: ЦУЛ, 2008. – 608 с.
19. Жавнерчик О.В. Психологія управління: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 161с.

20. Етика та психологія ділових відносин: навчальний посібник /. М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – Вінниця: ВНТУ, 2016. – 151 с. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko_etika_ta_psihologiya_dilovih_vidnosin/p3.html
21. Лесько О.Й., Прищак М.Д., Рузакова Г.Г., Залюбівська О.Б. Етика ділових стосунків. Електронний навчальний посібник [Електронний ресурс]. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/10prishak_etyka_dilovyh_stosunkiv/p1-4.html
22. Hurma. Корпоративна етика: що це і навіщо вона потрібна в 2023 році. URL: <https://hurma.work/blog/korporativna-etika-shho-cze-i-navishho-vona-potribna-v-2020-roczy/>
23. Череп А. В., Веремєєнко О. О., Маказан Є. В. Корпоративна культура та її вплив на розвиток підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 3. С. 22 – 25
24. Business-Broker. Діловий етикет: види та особливості етики ділового спілкування. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/dilovyj-etyket-vydy-ta-osoblyvosti-etyky-dilovoho-spilkuvannia/>
25. Empatia.pro. Емоційний інтелект як передумова успішної кар'єри. URL: <https://www.empatia.pro/emotsijnyj-intelekt-yak-peredumova-usp/>
26. Камара, Б. М., Замлинський В. Роль етики та ділової репутації, сформованої людським потенціалом, у досягненні конкурентоспроможності підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 334(5), 2024. С. 499-506.
27. Корнієнко Т. О. Чирва, Г. М. Етика ділових відносин як основа корпоративної культури. Економічні горизонти, (2-3(28), 285–293. 2024. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(28\).2024.312239](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(28).2024.312239)
28. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / Саприкіна М.А.(гл. 1-14), Ляшенко О. (гл.4, гл. 10), Саєнсуєс М.А. і Місько Г.А. (гл.1, гл.9), Зінченко А.Г. (гл.8), (за науковою

редакцією д.е.н., проф., засл. діяч науки і техніки України Редькіна О.С.). – К.: Вид-во «Фарбований лист», 2011. – 480с.

29. Каховська, О. В. Роль етичного лідерства у забезпеченні конкурентних переваг торговельного підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (15). 2024. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-10>

30. Соціально-етичний маркетинг : монографія / Є.В. Ромат, Г.В. Алданькова, К.В. Березовик та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі, Є.В. Ромата. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 372 с.

31. Корнієнко Т. О. Етика у сучасному бізнесі : виклики та перспективи. Наукові інновації та передові технології. №4(32). 2024. С. 698–706

32. Бондар Т. Краснонос А. СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ. Економіка та суспільство, (57). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>

33. Пєнов В.В., Шевченко І.Ю., Дмитрієв І.А. Управління конфліктами в колективі: стратегії врегулювання та підтримки співробітників. Ефективна Економіка. № 7, 2024. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4195>

34. Пащенко С.Ю., Сербін О.О., Стоян С.П., Трофимов А.Ю., Лукін Д.В. Креативне лідерство: навчальний посібник – Київ. 2020. С. 19-21.

35. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. – Львів: ЛьвДУВС, 2017. – 164 с.

36. Сушик І.В. Етика бізнесу: навч. посіб./ І.В. Сушик, О.Г. Сушик, Я.М. Мартинюк, В.В. Вісин – Луцьк: РВВ Луцький НТУ, 2019. – 268 с.

37. Кімлик В., Носань Н. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. Підприємництво та інновації, (28), 2023. С. 37-41.

38. Пучкова С. І. Методи підвищення етичного рівня бізнес-організації. Ефективна економіка. № 12. 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7555>
39. Седіков Д., Мунтян І., Мужайло В. Етичні норми та принципи ділових комунікаційних процесів у міжнародному менеджменті. Економіка та суспільство, (67). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-139>
40. BBC News Україна. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-49083696>
41. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/smida/24432974?year=2020>
42. ArcelorMittal Кривий Ріг. Звіт про управління (звіт керівництва) пат «АрселорМіттал кривий ріг» за 2022 рік. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/zvit-pro-upravlinnya-2022.pdf>
43. ArcelorMittal Кривий Ріг. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/about/our-history>
44. Delo.ua. Людський фактор: як компанія "АрселорМіттал Кривий Ріг" залучає кадри та дбає про персонал. URL: <https://delo.ua/industry/lyudskii-faktor-yak-kompaniya-arselormittal-krivii-rig-zalucaje-kadri-ta-dbaje-pro-personal-438965/>
45. 43. ArcelorMittal Газета Металург. URL: <https://www.metalurg.online/ofitsiyno/andzhey-vypykh-pryznachenyy-na-posaduzastupnyka-heneralnoho-dyrektora-z-personalu-korporatyvnykh-komunikatsiy-ta-pytan-ievrointehratsii>
46. Delo.ua. Матеріальне заохочення працівника дає ефект лише протягом кількох місяців - HRD "АрселорМіттал Кривий Ріг". URL: <https://delo.ua/business/materialne-zaohocennya-pracivnika-daje-efekt-lise-protyagom-kilkox-misyaciv-hr-arselormittal-krivii-rig-434493>

47. Gmk.center. «АрселорМіттал» у квітні 2023 року виплатить працівникам 13-ту зарплату. URL: https://gmk.center/ua/news/arselormittal-u-kvitni-2023-roku-viplatit-pracivnikam-13-tu-zarplatu/?utm_source=chatgpt.com

48. Медична справа. Оплата праці психолога і практичного психолога КНП. URL: <https://medplatforma.com.ua/question/8837-oplata-pratsi-psikhologa-i-praktichnogo-psikhologa-knp>

49. У психолога. Ціни на консультацію психолога в Україні. URL: <https://upsihologa.com.ua/cost.php>

50. Бізнес-школа КРОК. Тренінг-воркшоп «Я в порядку: менеджмент емоцій, стресу та вигорання». URL: <https://bs.krok.edu.ua/treningi-ta-seminari/trening-vorkshop-ja-v-porjadku-menedzhment-emocii-stresu-ta-vigorannja/>

ДОДАТКИ

Звіт про фінансовий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Назва показника	Код рядка	Роки		
		На 2021	На 2022	На 2023
АКТИВ				
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	348344	105935	95807
первісна вартість	1001	741110	742072	715693
накопичена амортизація	1002	392766	636137	619886
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7891253	3875963	6765595
Основні засоби	1010	51945454	18996729	18468194
первісна вартість	1011	122510787	125500198	128437676
знос	1012	70565333	106503469	109969482
Інвестиційна нерухомість	1015	2395	715	681
Усього за розділом I	1095	60187466	22979342	25330277
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	14495239	141021719	10842192
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	25804212	7486969	6071880
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0	
з бюджетом	1135	3328865	6515960	3137632
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	221747	241050	246524
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1374859	954053	523938
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	
Інші оборотні активи	1190	0	0	
Усього за розділом II	1195	45613529	29703419	21701441
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	
Баланс	1300	105800975	52682761	47031718

Звіт про фінансовий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Назва показника	Код рядка	Роки		
		На 2021	На 2022	На 2023
ПАССИВ				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3859533	3859533	3859533
Капітал у дооцінках	1405	0	0	
Додатковий капітал	1410	26387986	27058029	26672914
Резервний капітал	1415	0	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	45725551	-3283553	15094583
Усього за розділом I	1495	76552000	28212939	16016794
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов’язання	1500	2204357	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	982015	2475694	2272107
Інші довгострокові зобов’язання	1515	305481	265115	205383
Довгострокові забезпечення	1520	1264851	1485275	1801248
Цільове фінансування	1525	0	0	
Усього за розділом II	1595	7359240	6046354	6398562
III. Поточні зобов’язання і забезпечення				
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	2603932	2536382	6412711
товари, роботи, послуги	1615	13934490	9152068	9339115
розрахунками з бюджетом	1620			
у тому числі з податку на прибуток	1621	260035	83390	89281
Інші поточні зобов’язання	1690	2789472	4768532	6393061
Усього за розділом III	1695	21889735	18423468	24616362
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
Баланс	1900	105800975	52682761	47031718

Звіт про фінансові результати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Назва показника	Код рядка	Роки		
		На 2021	На 2022	На 2023
Стаття				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	109303155	43818410	41848635
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	74561304	55829721	50635909
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	
Валовий: прибуток	2090	34741851	0	0
збиток	2095	0	-12011311	-8787274
Інші операційні доходи	2120	521083	596185	429403
Адміністративні витрати	2130	3511390	1805121	1679688
Витрати на збут	2150	109339	42846	33255
Іншу операційні витрати	2180	605870	797304	190963
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	31036335	0	0
збиток	2195	0	-14060397	-10261777
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	
Іншу фінансові доходи	2220	195131	25141	48123
Інші доходи	2240	0	0	
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	
Фінансові витрати	2250	542670	1155305	1508095
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	30688796	0	
збиток	2295	0	-51360445	-11721749
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5472728	2351341	-89281
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	25216068	0	0
збиток	2355	0	-49009104	-11811030

АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНКИ ЕТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ

Блок 1. Загальна інформація

1. Ваша посада:

- ☐ Фахівець
- ☐ Інженер
- ☐ Керівник
- ☐ Інше (вказіть) _____

2. Ваш стаж роботи в компанії:

- ☐ Менше 1 року
- ☐ Від 1 до 5 років
- ☐ Від 5 до 10 років
- ☐ Понад 10 років

3. Ваш вік:

- ☐ До 30 років
- ☐ Від 31 до 50 років
- ☐ Понад 50 років

Блок 2. Етична культура

4. Чи знаєте ви про існування кодексу етики компанії?

- ☐ Так
- ☐ Ні

5. Як часто ви звертаєтесь до положень кодексу етики у своїй роботі?

- ☐ Регулярно
- ☐ Іноді
- ☐ Ніколи

6. Наскільки ви довіряєте механізму зворотного зв'язку для повідомлення про порушення етичних норм?

- ☐ Повністю довіряю
- ☐ Частково довіряю
- ☐ Не довіряю

7. Чи вважаєте ви дії керівництва етичними та прозорими?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

8. Як ви оцінюєте дотримання етичних стандартів колегами?

- ☐ Високий рівень
- ☐ Середній рівень
- ☐ Низький рівень

Блок 3. Психологічний клімат

9. Наскільки ви задоволені своєю роботою?

- ☐ Повністю задоволений
- ☐ Задоволений частково
- ☐ Незадоволений

10. Чи відчуваєте ви взаємоповагу між працівниками у вашому колективі?

- ☐ Завжди
- ☐ Частково
- ☐ Ніколи

11. Як часто у вашому колективі виникають конфлікти?

- ☐ Дуже рідко
- ☐ Ніколи

☐ Часто

12. Як ви оцінюєте рівень стресу на вашому робочому місці?

☐ Низький

☐ Середній

☐ Високий

13. Чи відчуваєте ви залученість до діяльності підприємства?

☐ Так

☐ Частково

☐ Ні

Блок 4. Коментарі

14. Що, на вашу думку, можна покращити у роботі компанії?

15. Чи є у вас побажання або зауваження до роботи керівництва?

Анкета є анонімною

Дякуємо за участь!