

Затверджую

«_____» _____ 2022р.

Зав. кафедрою _____
(підпис)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

Погоджено

«_____» _____ 2022р.

Науковий керівник _____
(підпис)

к.е.н., проф. Козюра І.В.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

План

кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти ступеня **бакалавр**,
спеціальності **073 «Менеджмент»**
освітньої програми «Менеджмент і адміністрування»
Антоненко Катерина Сергіївна

на тему «Ділова етика в управлінні підприємством: теорія і практика»
(за матеріалами ТОВ «БМС Сервіс»)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДІЛОВОЇ ЕТИКИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Етичні засади сучасного бізнесу

1.2. Особливості бізнес-етики підприємства в контексті теорії поколінь

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДІЛОВОЇ ЕТИКИ В УПРАВЛІННІ ТОВ «БПС СЕРВІС»

2.1. Характеристика ТОВ «БМС Сервіс» як соціально-економічної системи

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «БМС Сервіс»

2.3. Оцінка наявної ділової етики в управлінні ТОВ «БМС Сервіс»

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ДІЛОВОЇ ЕТИКИ В УПРАВЛІННІ ТОВ «БПС СЕРВІС»

3.1. Удосконалення існуючого кодексу корпоративної етики, як засобу
формування позитивного іміджу ТОВ «БМС Сервіс»

3.2. Удосконалення етичної інфраструктури ТОВ «БМС Сервіс»

ВИСНОВКИ

Студентка _____

«_____» _____ 2022 р.

Антоненко К.С.

ВСТУП

Проблема бізнес-етики (БЕ) останнім часом стала предметом підвищеного інтересу з боку державних і приватних компаній. Це викликає великі суперечки в університетах та академіях, а також серед менеджерів різних місцевих і міжнародних компаній, з огляду на що розвивається роль компаній, що включає стійкість, охорону навколишнього середовища, участь спільноти та дотримання вимог законодавства. Стало необхідним дотримуватися етичної поведінки на операційному та управлінському рівнях у всіх відділах компанії, що не дає їй змоги розглядати свої інтереси з матеріалістичного погляду тільки з метою досягнення прибутку.

Таким чином, компанії почали просувати програми бізнес-етики в різні бізнес-функції, зокрема в контексті менеджменту персоналу.

Проблеми ділової етики та питань організації ділових комунікаційних процесів протягом багатьох років були темою широкої дискусії в наукових колах, бізнесі та суспільстві в цілому. В країні протягом усієї її історії склалися стійкі традиції та цінності, які підкріплювалися і вдосконалювалися системою законодавства. В першу чергу це загальнолюдські цінності такі як правдивість, чесність, справедливість та довір'я в фінансово-економічному середовищі; виконання наданих зобов'язань; підтримка здорової конкуренції; справедлива винагорода за виконану роботу.

Серед вчених, що присвятили свої наукові праці даним питанням в різних сферах народного господарства та державного управління варто відмітити Бабчинська О.І., Бебик В.М., Василенко Н.В., Лесько О.Й., Прищак М.Д., Залюбівська О.Б., Гриценко Т.Б., Крисько Ж.Л., Лозинський О.М., Заяць О.М., Молоткіна В.К., Чайка Г.Л. Проте питання ділової етики в управлінні підприємством залишається мало систематизованим та потребує подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесу формування, впровадження та оцінки ділової етики в управлінні підприємством та розробка практичних рекомендацій у підвищенні її ефективності на ТОВ «БМС Сервіс».

Поставлена мета вимагає вирішення наступних завдань:

- розкрити етичні засади сучасного бізнесу;
- окреслити особливості бізнес-етики підприємства в контексті теорії поколінь;
- надати характеристику ТОВ «БМС Сервіс» як соціально-економічної системи;
- проаналізувати господарсько-фінансову діяльність ТОВ «БМС Сервіс»;
- провести оцінку наявної ділової етики в управлінні ТОВ «БМС Сервіс»;
- запропонувати напрями удосконалення існуючого кодексу корпоративної етики, як засобу формування позитивного іміджу ТОВ «БМС Сервіс»;
- визначити напрями удосконалення етичної інфраструктури ТОВ «БМС Сервіс».

Об'єкт дослідження – процес формування, впровадження та оцінки ефективності ділової етики в управлінні ТОВ «БМС Сервіс».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування, впровадження та оцінки ефективності ділової етики в управлінні ТОВ «БМС Сервіс».

У ході дослідження використано загальнонаукові методи пізнання об'єктивної природи економічних явищ і процесів, що обумовлюють комунікаційну діяльність, а саме: діалектичний метод пізнання з використанням формальної логіки та методології системного підходу; метод структурно-логічного аналізу; методи аналізу даних; методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції.

Інформаційною базою для написання дипломної роботи слугували Закони України, інші правові та нормативні акти, періодичні українські та зарубіжні видання, звітність ТОВ «БМС Сервіс», результати власних досліджень.

Теоретичне значення курсової роботи полягає у визначенні теоретичних та методичних засад формування, впровадження та оцінки ділової етики в управління ТОВ «БМС Сервіс».

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у розробці та впровадженні рекомендацій щодо удосконалення ділової етики в управління ТОВ «БМС Сервіс».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДІЛОВОЇ ЕТИКИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Етичні засади сучасного бізнесу

Етика — це правила або стандарти, які щодня керують нашими рішеннями. Багато хто розглядає «етику» з сумлінням або спрощеним відчуттям «правильного» і «неправильного». Інші сказали б, що етика — це внутрішній кодекс, який регулює поведінку людини, закладений у кожній людині сім'єю, вірою, традиціями, громадою, законами та особистими звичаями. Корпорації та професійні організації, зокрема ліцензійні комісії, зазвичай мають письмовий кодекс етики, який регулює стандарти професійної поведінки, які очікуються від усіх у цій галузі. Важливо зазначити, що «закон» і «етика» не є синонімами, а також «правовий» і «етичний» напрями дій у певній ситуації не обов'язково однакові. Статути та правила, прийняті законодавчими органами та адміністративними колегіями, викладають «закон». Рабство колись було законним у США, але ніхто точно не сказав би, що поневолення іншого було «етичним» актом.

Пітер Друкер якось сказав: «Немає окремої бізнес-етики й вона не потрібна», маючи на увазі, що стандарти особистої етики охоплюють усі бізнес-ситуації. Однак Друкер в іншому випадку сказав, що головна відповідальність директорів компанії не полягає в завданні шкоди — *primum non nocere*.

Інший погляд на бізнес полягає в тому, що він повинен демонструвати корпоративну соціальну відповідальність (КСВ): загальний термін, який вказує на те, що етичний бізнес повинен діяти як відповідальний громадянин спільнот, у яких він працює, навіть ціною прибутку чи інших цілей.

У США та більшості інших країн корпоративні організації в деяких аспектах юридично розглядаються як особи. Наприклад, вони можуть мати право власності на власність, подавати в суд і бути позовом, а також підлягають оподаткуванню, хоча їхні права на свободу слова обмежені. Це можна витлумачити так, що вони мають незалежну етичну відповідальність. Дуска стверджував, що зацікавлені сторони очікують, що бізнес буде етичним, і що порушення цих очікувань має бути контрпродуктивним для бізнесу.

Етика – це дотримання кодексу поведінки, якими керується кожна людина. Етичний кодекс уважають збіркою основних для організації моральних норм і принципів, процедур їхнього впровадження в бізнес-процеси організації, а також механізмів контролю за їхнім виконанням. Цей інструмент дає змогу впливати на поведінку не тільки особистості, а й певної групи, підрозділу організації [3, с. 98].

Сьогодні в системі бізнесу спостерігається великий інтерес до ділової етики, оскільки людські ресурси виконують одну з найважливіших функцій компанії. Ділова етика у широкому розумінні полягає в сукупності етичних принципів та норм, якими керується діяльність компанії.

Ділова етика є одним із загальних складників етики. Вона дає можливість оцінити з погляду моральних критеріїв та параметрів, що добре і що погано в ділових стосунках між людьми, а також між людиною і суспільством. Щодо ділової етики, то вона визначає моральні критерії та параметри відносин між виробниками і споживачами, службовцями і менеджерами організацій, власне організаціями, підприємствами та державою, що утворює систему взаємних зобов'язань одного перед одним. Ділова етика виконує функції не тільки морального судження, а й є засобом ухвалення рішень, що дає можливість правильно розв'язувати суперечливі етичні проблеми [5].

Бізнес-етика стала наріжним каменем у розвитку компанії, що відбивається на її репутації в суспільстві та її здатності досягати цілей. Етика стала частиною культури компанії, відбиваючи статус і амбіції людини, а також її адаптацію до суспільства, що веде до соціальної згуртованості. Бізнес-етика – це набір

переконань і принципів, які визначають поведінку людини і відображаються на її діях. Етика означає процес вивчення того, що правильно і що неправильно, а бізнес-етика – це застосування етики в бізнесі.

Ділова етика – це форма прикладної етики, яка аналізує різнопланові проблеми, властиві бізнес-середовищу. Зокрема, велику увагу приділено вивченню таких питань: боротьбі між конкурентами, соціальній відповідальності, яку несуть ділові співтовариства, ефективним методам керування компаніями та організаціями, дотриманню трудового законодавства й поваги до прав працівників, участі представників бізнес-кіл у благодійності, уникненню протиправних дій, корупції, шахрайства тощо. Головними цінностями бізнес-етики є чесність, надійність, виконання обіцянок, відкритість, повага, громадянська відповідальність, турбота про інших.

Сьогодні в Україні прогресивні компанії перебувають на етапі формування ділової етики. Правила етичної поведінки є відображені й у чинному законодавстві України. Зокрема, у Законі України «Про запобігання корупції» [2] передбачено загальні правила поведінки як для уповноважених на виконання функцій держави, так і для посадовців юридичних осіб (зокрема компаній, які перебувають у власності держави).

У розділі VI «Правила етичної поведінки», ст. 38 зобов'язано неухильно дотримуватися загальновизнаних етичних норм поведінки, а це щонайменше порядність, співчуття, дотримання домовленостей, повага, совісність та інші [2]. Відокремлю декілька чинників, які сприяють формуванню етичної системи в компанії, а саме організаційну культуру, правила, закони, а також особисті цінності людини. У процесі ведення бізнесу дослідники [1] вирізняють такі складники етичної поведінки, як людське мислення і його логіка, релігійні вірування, ідіома людяності, природа, яка охоплює індивіда.

На етику українського бізнесу значною мірою впливає релігійність зайнятих у ньому людей. Зазначимо, що особливості етики бізнесу великою мірою зумовлені християнством [4]. В основі релігійної етики лежить орієнтація на абсолютні християнські моральні цінності та етичні принципи. Тож, релігійна

етика через релігійні основи поведінки людини має визначальний характер та однозначно позначається на формування ділової етики.

Етична поведінка багато в чому залежить від мислення та логіки кожного члена колективу, а їхні дії зумовлені низкою обставин, які прямо чи опосередковано впливають на результат. Прикладом може бути церемоніально субординаційний складник поведінки, як-от встановлені правила етикету чи манера звертання до співробітників, керівництва [3].

Іноді може домінувати характерологічна поведінка, яку визначають особливості характеру людини, як індивідуума. Це може бути явна демонстрація власних емоцій чи свого психічного стану.

Важливу роль у діловій етиці сучасної компанії відіграють стандарти етичної поведінки, які безпосередньо залежать від організаційної культури виробництва загалом або кожного підрозділу зокрема. Ця поведінка часто визначається національними особливостями.

Зважаючи на викладене, можна однозначно констатувати прямий вплив усіх складників етичної поведінки на формування ділової етики сучасної компанії, а це теж має безпосередній вплив на сприйняття її у зовнішніх конкурентних умовах.

Ділова етика – це прихильність співробітника до своїх обов’язків, повага до законів і постанов, повага до цінностей і звичаїв суспільства, справедливість і неупередженість, повага до часу, збереження робочих секретів, дотримання офіційних інструкцій і старання праця для успіху менеджменту компанії.

Можна побачити, що всі визначення погоджуються з тим, що бізнес-етика – це принципи і переконання, які визначають правильне і неправильне поведіння окремих осіб у компанії, що відбивається на продуктивності людини, являє собою основу для прийняття рішень і, таким чином, впливає на виконання цілей компанії загалом.

Є декілька факторів, які сприяють формуванню етичної системи в компанії: організаційна культура, правила і закони, а також особисті цінності

людини. Є чотири джерела етичної поведінки у процесі ведення бізнесу (рис. 1.1).

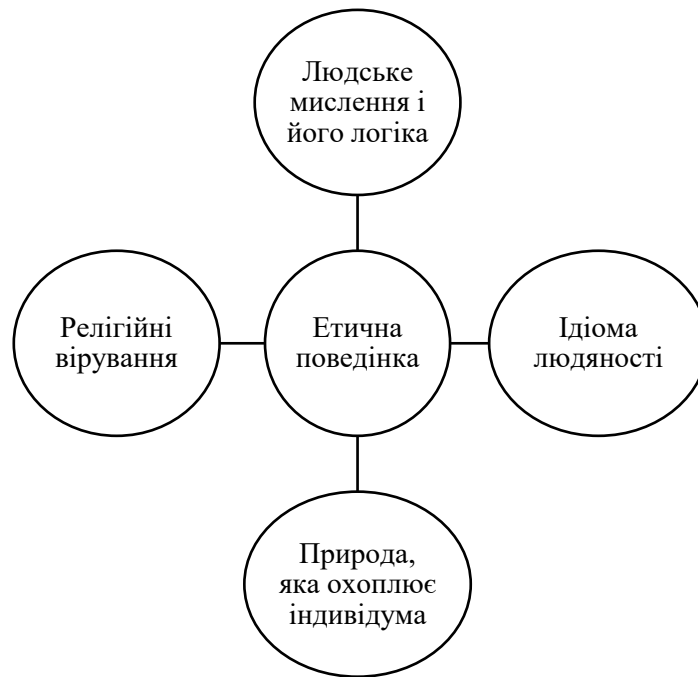


Рис. 1.1. Складники етичної поведінки в процесі ведення бізнесу

Бізнес-етика заснована на двох основних стовпах:

системі самооцінок, пов'язаних з особистістю людини і її досвідом, який формується на вікових етапах;

системі соціально-моральних цінностей і традицій у суспільстві.

Результати менеджменту компанії відображають здатність останньої досягати цілей, особливо довгострокових, таких як зростання та виживання. Результати роботи відображають ступінь досягнення компанії в контексті високої продуктивності, що супроводжується задоволенням працівників та споживачів, а також придбанням високої частки ринку, що може забезпечити належну фінансову віддачу. Ефективність менеджменту компанії також відображає, наскільки вона прихильна до етичної та соціальної відповідальності перед суспільством та середовищем, у якому функціонує.

Для вимірювання ефективності менеджменту компанії переважно використовують вимірювальні інструменти, які є більш точними та

об'єктивними. Наприклад, модель карт збалансованих відносин для вимірювання продуктивності.

Складники цієї моделі були визначені у чотирьох вимірах:

1. Фінансовий вимір: відображає фінансові цілі, такі як прибутковість.
2. Вимір внутрішніх процесів: відображає результати операційної діяльності.
3. Вимір клієнта: відображає потреби та бажання клієнтів.
4. Вимір навчання та зростання: відображає ступінь, у якому компанія здатна розвивати інтелектуальні здібності та навички співробітників, та створення організаційних інновацій через розвиток організаційної структури і культури. Практики менеджменту персоналом із позитивною поведінкою, справедливістю позитивно вплинуть на ефективність менеджменту компанії.

Етична поведінка втілена у практиках управління персоналом і повинна охоплювати весь спектр підходів менеджменту персоналу, які демонструють вплив на менеджмент компанії:

1. Набір – процес залучення кваліфікованих осіб для заповнення наявних вакансій у компанії. Якщо процес набору персоналу здійснюється належним чином, це позитивно відображається на результатах діяльності компанії, залучаючи кваліфікованих осіб. Етична поведінка виникає завдяки ретельному виявленню потреб, систематичному плануванню та уникненню кумівства, щоб забезпечити рівні можливості та соціальну справедливість для всіх членів суспільства, а також передбачає обов'язок призначити найкращу та найефективнішу людину, тобто поставити потрібну людину на правильне місце.

2. Співбесіда та відбір. Одним із аспектів підвищення етики є те, що співбесіда ґрунтується на об'єктивних принципах, які не стосуються упереджень та фаворитизму, а процедури та методи співбесіди чіткі та прозорі. Якщо компанія прагне вибрати найбільш ефективного, вона повинна забезпечити належну атмосферу, гарний час для співбесіди та добре прийняти кандидатів. Комітет повинен складатися із спеціалістів та експертів, а також враховувати об'єктивність та не перебільшення під час висування питань. Особисті тести

повинні характеризуватися валідністю та надійністю. Окрім того, що компанії повинні брати до уваги правові міркування, політику та процедури зайнятості, що панують у країні, політика компанії повинна підтримувати моральні та поведінкові аспекти.

3. Навчання та розвиток. Менеджмент персоналу втілює свою етичну прихильність завдяки діяльності навчальних процесів співробітників, що позитивно відображається на інтересах людей, компаній та суспільства. Компанія займається науково-технічною діяльністю, це одне з прав працівників в компанії. Тому неправильно виключати будь-кого з цих програм з будь яких причин, таких як стать, раса, колір шкіри, релігія, національність та інші.

Програми навчання аспектів бізнес-етики розвивають навички та формують майбутнє керівництво, необхідне компанії. Однак, на жаль, деякі керівники компанії не люблять навчати та розвивати майбутніх лідерів, вважаючи, що це сприятиме їх усуненню з їхніх посад. Технічні дослідження повинні бути значущими програмами, що підвищують організаційну культуру. Компанія не повинна використовувати програми науково-технічної діяльності для розтрати ресурсів, розтрат та адміністративної корупції.

4. Заробітна плата та винагорода. Компанія прихильна до багатьох етичних аспектів цієї діяльності, оскільки вона пов'язана з добробутом суспільства та розвитком працівників і організаційною діяльністю. Передбачається, що заробітна плата та винагорода справедливі та рівні і що вони можуть мотивувати працівників та підвищують їхню відданість роботі та творчості. Відсутність прихильності до підписаного контракту, нерівність, упередженість та відсутність прозорості в системі винагород негативно вплинуть на робоче середовище та паралізують здатність компанії розвиватися і впроваджувати інновації. Компанії взяли пакет непрямих компенсацій, таких як соціальне забезпечення, пенсія, страхування життя, охорона здоров'я, інвалідність та безробіття, без неупередженості та фаворитизму. Етична прихильність компанії до цих пакетів компенсацій відіграє вирішальну роль у покращенні індивідуальних показників.

5. Оцінка результатів роботи працівників: є кілька етичних форм поведінки, прийнятих компанією під час процесу оцінки, включаючи втілення суттєвих та поведінкових аспектів під час розроблення стандартів для оцінки результативності. Процес оцінки повинен бути справедливим, потрібно уникати фаворитизму, а оцінювачі не повинні зачіпатися спорідненістю, дружбою, статтю, расою та релігією.

Крім того, процес оцінки повинні робити досвідчені люди, які мають здатність до стосунків з іншими. Під час оцінки потрібно дотримуватися об'єктивності, уникати поблажливості та суворої оцінки. Не потрібно оцінювати лише за останніми результатами. Управління персоналом має використовувати сучасні критерії та методи оцінки, зрозумілі співробітнику, щоб отримати результати, які позитивно відображають поведінку особистості та впливають на результативність і, отже, на результати діяльності компанії.

Незалежні змінні БЕ в межах практик менеджменту персоналу в дослідженні вимірювалися з використанням всіх практик менеджменту персоналу окремо, і ця змінна рідко вивчалася в попередніх арабських дослідженнях. Оскільки організації в багатьох країнах ще не усвідомили важливу роль БЕ, це дослідження було спрямовано на прояснення концепції БЕ і її значення для організацій.

Підвищення уваги до БЕ у всіх бізнес-функціях загалом і функції менеджменту персоналу зокрема як найважливішого ресурсу конкурентної переваги і поліпшення організації підприємства є запорукою успіху. Зробити БЕ частиною організаційної культури та розробити етичні кодекси, щоб спонукати співробітників дотримуватися ділової етики, потрібно для досягнення поставлених керівництвом цілей.

Слід створити у вітчизняних компаніях спеціалізований відділ, контролювати дотримання окремими особами етичних стандартів і законодавчих норм, що стосуються стандартів етичної поведінки.

1.2. Особливості бізнес-етики підприємства в контексті теорії поколінь

Глобалізація бізнесу та сучасні реалії, які є результатом впливу пандемії COVID-19, створюють потребу для підвищення уваги до бізнес-етики та ділових комунікацій як у кожній країні, так і для всієї бізнес-спільноти, оскільки зараз усі ці комунікаційні процеси у сфері бізнесу отримали нові характеристики та частково перейшли в інтернет-простір. Також необхідно враховувати зміну вікової структури людей, які належать до бізнес-спільноти. Саме тому актуальним є дослідження саме у сфері бізнес-етики та ділових комунікацій з урахуванням вікової належності менеджерів та керівників компаній.

Теорія поколінь, яка була в сучасному її розумінні запропонована Н. Хоулом та В. Страусом (N. Howe, W. Strauss) [13], зараз активно використовується в різних дослідженнях у сфері менеджменту. При цьому під поколінням розуміється спільність людей, народжених у певний історичний період, які є носіями подібних цінностей, сформованих під впливом загальних факторів (соціальних, культурних, економічних та політичних подій, технічного прогресу) [1]. Саме ця теорія дає змогу проаналізувати та спрогнозувати поведінку певної вікової групи людей у конкретній країні відповідно до приналежності до конкретного покоління.

Розглянемо теоретичні аспекти теорії поколінь. Ключовими постулатами теорії поколінь у її сучасному розумінні є такі [2; 13]:

- існування чотирьох ціннісних архетипів поколінь (пророки, кочівники, герої та художники);
- циклічність зміни поколінь, кожен цикл включає чотири стадії, які змінюються з частотою у 20–25 років (підйом – весна, розквіт – літо, спад – осінь, криза – зима); у табл. 1.1. наведено співвідношення ціннісних архетипів та стадій циклу поколінь;
- набір однакових цінностей є ключовою ознакою належності до покоління;

- формування нового покоління відбувається з частотою 20–25 років в умовах нового етапу розвитку суспільства;
- тривалість одного покоління дорівнює середньої тривалості людського життя (80–90 років), а зміна поколінь відбувається кожні 20 ± 3 років;
- наявність значного відповідного впливу криз та підйомів суспільства на формування кожного покоління, результатом якого є різна соціальна спрямованість поколінь (домінантні – пророки та герої, рецесивні – кочівники та художники);
- умовність часових меж кожного покоління та наявність «ехо»-поколінь на стику двох поколінь, які мають ознаки обох поколінь на межі;
- значні структурні зміни в суспільстві як результат зміни поколінь, коли у суспільстві виникають нові можливості саме для нового покоління.

Таблиця 1.1

Стадії циклу та вік поколінь [2]

Вік/архетип	Пророки	Кочівники	Герої	Художники
Дитинство (0–20 років)	підйом	розквіт	спад	криза
Молодість (20–40 років)	розквіт	спад	криза	підйом
Зрілість (40–60 років)	спад	криза	підйом	розквіт
Старість (більше 60 років)	криза	підйом	розквіт	спад

Найбільш характерною ознакою кожного покоління є набір власних цінностей, які відрізняються від цінностей інших поколінь. При цьому під час виховання наступного покоління передаються не ті цінності, які важливі для цього покоління, а ті цінності, яких не вистачало у житті цього покоління. При цьому цінності кожного покоління не виявляються індивідуально, їх можна розглянути лише у груповій поведінці. Вони є глибинними, підсвідомими, не мають явно вираженої форми навіть для самих представників поколінь. При цьому саме цінності покоління визначають особливості формування конкретної особистості, впливають на життя, діяльність і поведінку представників цього покоління.

Також у результаті дослідження, проведеного вченими [2; 14; 15], було визначено, що низка цінностей у кожному поколінні є універсальною для різних

країн, а інша частина цінностей характерна лише для представників цього покоління в конкретній країні.

В межах дослідження також необхідно визначити те, які українські покоління зараз є найбільш економічно активними. Для цього проаналізуємо вікову структуру робочої сили в Україні у 2021 році [8].

В результаті аналізу статистичних даних визначено, що структура поколінь робочої сили в Україні у 2021 році є такою:

мовчазне покоління (1925–1945 роки народження) складає 0,38% робочої сили;

покоління бекі-бумерів (1946–1965 роки народження) – 25,49% робочої сили; покоління Х (1966–1986 роки народження) – 42,65%;

покоління Y (1987–2005 роки народження) – 24,92%; покоління Z (з 2006 року народження) – 6,56%.

Отже, доходимо висновку, що зараз економічно активними є покоління бекі-бумерів, покоління Х та покоління Y. Саме для цих поколінь пропонується провести дослідження. Покоління бекі-бумерів, яке належить по архетипу пророків, отримало свою назву на честь буму народжуваності, що відбувся після Другої світової війни, тому в основі характеру представників цього покоління лежить психологія переможців. Для цих людей немає непереборних бар'єрів, кожен бар'єр – це особистий виклик. Це оптимісти, націлені на постійне подолання труднощів та обов'язкове досягнення результату [10], оскільки головне – це перемога [9]. Це покоління талановитих політиків та громадських діячів, оскільки прагнення до лідерства в них поєднується з колективізмом.

Головними якостями бекі-бумерів є здатність упоратися з кризою, амбіційність, виклик авторитетам, конкурентність, етичність, гарні комунікаційні навички, багатозадачність, оптимістичність, готовність брати відповідальність, висока лояльність до кар'єри та роботодавців, стійка бізнес-етика. Головний принципом життя є такий: жити, щоби працювати [14; 15].

Для роботодавця бекі-бумери – це найкращий подарунок, оскільки це трудоголіки. При цьому бекі-бумери вважають за краще працювати в команді,

тому що саме команда, колектив виконують роль тієї самої супердержави їх дитинства [10], а особливою цінністю є успіх у кар'єрі. Бебі-бумери готові принести в жертву вихідні та свята, щоб виконати задумане. Якщо для досягнення мети треба вирішити завдання за межами їх області відповідальності, вони це зроблять. Дуже важливим є персональний розвиток та видимі його символи (сертифікати, нагороди, почесні значки, трофеї) [5].

Особливостями взаємин представників цього покоління з лідером (керівником) є скептичний початок, а потім поступово формується схожість на лідера.

Основними бізнес-цінностями для цього покоління є:

- виклик та запитання до лідера;
- концентрація на роботі;
- лояльність до команди;
- орієнтація на процес;
- концентрація усіх взаємовідносин навколо роботи;
- прагнення зробити все можливе;
- амбіційність;
- співробітництво;
- рівність;
- особистісне задоволення;
- особистісне зростання;
- командна робота;
- повага від молодших співробітників;
- ефективність.

Зазвичай покоління X – це діти покоління бебі-бумерів. Це покоління належить до архетипу кочівників. Цінності найбільш типових представників покоління X формувалися в непрості часи розвалу СРСР, війни в Афганістані, поширення наркотиків та СНІДу, тотального дефіциту [9].

Представники покоління X – це індивідуалісти, які досить рідко вдаються до чужої допомоги. Головна цінність для цього покоління – це перш за все

можливість самостійного вибору, тому найкраща робота – це та, яка дає змогу проявити творчі здібності, широту та нестандартність мислення, тому представники цього покоління вірять у те, що домогтися чогось у житті можна лише власною наполегливою працею [6].

Головними якостями покоління X є готовність до змін, прагнення незалежності, етичність, компетентність, прагматизм, гнучкість, самостійність, відповідальність, цілеспрямованість, надійність, самодостатність, готовність брати відповідальність, готовність навчатися протягом усього життя, сімейні цінності. Головним принципом життя є такий: працювати, щоб жити [14; 15].

Для роботодавця представники покоління X – це цілеспрямовані та відповідальні працівники, на яких можна покластися, для яких дуже важливі соціальні гарантії та впевненість у завтрашньому дні [5]. Це прагматичне та досить цинічне покоління, оскільки виховане за «залізною завісою», тому не відчувало на собі впливу інших країн. Для цього покоління батьківщина – це перш за все родина та близькі [10].

Також це покоління дуже цінує час, тому представники цього покоління – це талановиті бізнесмени. Особливостями взаємин представників цього покоління з лідером (керівником) є скептичне ставлення до будь-яких лідерів, неодноразові перевірки лідера.

Основними бізнес-цінностями для цього покоління є такі:

- більше дбати про баланс роботи та життя, ніж про просування;
- очікування впливу на умови праці;
- важливість балансу між роботою та сім'єю;
- комфортність умов праці;
- значимість праці та наявність інновацій;
- орієнтованість на результат;
- перевага різноманітності перед технологіях та неформальністю.

Покоління Y (Міленніали), яке належить до архетипу героїв, зараз вступило в активну фазу свого життя. Основними подіями, які вплинули на їх формування, є розпад СРСР, часті теракти та нові епідемії. При цьому на них

впливав активний розвиток нових інформаційних, комунікаційних, цифрових та біотехнологій. Покоління Y, яке зростало в епоху розвитку цифрових технологій, має зовсім інший, новий рівень технологічної грамотності, чудово орієнтується в глобальній мережі Інтернет.

Для представників цього покоління не важливі відомі бренди чи компанії, їм більш цікаві місця, речі, які більшою мірою відображають їх цінності, індивідуальність, особливості. Для цього покоління індивідуальність – це норма, яку не треба доводити та за яку неї не треба ризикувати [5], причому це покоління схильне до роботи в команді. Їм важливо не стільки боротися за самореалізацію, скільки самовиражатися в спільноті, яка сформована соціальною мережею.

Головними якостями покоління Y є орієнтованість на швидкий результат, адаптивність, індивідуальність, мораль, відповідальність, наївність, вміння покорятися, глобалізм (глобальне мислення), мультикультуралізм, оптимізм, амбітність, орієнтація на досягнення, бажання швидкого результату. Головним принципом життя є такий: скоріше працювати, щоб жити, ніж жити, щоб працювати [14; 15].

Особливостями взаємин представників цього покоління з лідером (керівником) є спочатку перевірка лідера, однак потім часте звертання до нього за вказівками.

Основними бізнес-цінностями для цього покоління є такі:

завдяки технологіям можливість гнучко працювати в будь-який час і в будь-якому місці, тому їх слід оцінювати за результатом роботи, а не за тим, як, коли або де це зроблено;

значні сподівання на керівників щодо допомоги та наставництва у досягненні професійних цілей;

довгострокові відносини з роботодавцями, але на власних умовах;

зниження кар'єрних амбіцій на користь більшої кількості часу із сім'єю, меншої кількості поїздок, меншого особистого тиску;

толерантність;

важливість наставництва;

бажання покращити свої робочі навички, продовжуючи свою освіту;
визнання, що люди роблять компанію успішною.

Результати систематизації та аналізу особливостей бізнес-етики та ділових комунікацій [1-7; 9-15], характерних для кожного з проаналізованих поколінь українців, наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Особливості бізнес-етики та ділових комунікацій для сучасних поколінь українців

Особливості	Покоління бебі-бумерів	Покоління X	Покоління X
Бізнес-етика	Працювати довгі години, щоб підвищити самооцінку, визначити ідентичність та самореалізацію; бізнесетика – це гідна етика, якість результатів; відомість.	Працювати розумніше та з більшою продуктивністю, а не працювати довше; пошук балансу; самовпевненість; скептицизм; ігнорування завдань.	Багатозадачність; завзятість; амбіційність; підприємницький дух; бажання знати, що буде далі.
Ділові комунікації	Дипломатичність; важливість особистісних комунікацій; говоріть відкрито – прямий стиль комунікацій; використовуйте мову тіла, щоб спілкуватися; гнучкість спілкування; використовуйте електронні шляхи зв'язку та віч-на-віч; детально відповідайте на запитання й чекайте подоробиць; уникайте маніпулювання/ контролю мови; подобається індивідуальний підхід від керівництва; досягнення консенсусу обов'язково з ними; важливість встановлення дружніх стосунків; дізнайтесь, що для них важливо	Тільки прямий стиль комунікацій; важливість негайності; говоріть прямо, наводьте факти; використовуйте електронну пошту як інструмент № 1; вчить їх мову і використовуйте її; використовуйте неформальний стиль спілкування; говоріть короткими звуковими байтами; діліться інформацією негайно та часто; можуть подолати розрив між поколіннями; не займайтеся мікрокеруванням; уникайте гучних слів та корпоративного жаргону.	Ввічливість; використовуйте позитивний, поважний, мотиваційний, електронний стиль спілкування; спілкуйтесь особисто лише тоді, коли повідомлення дуже важливе; використовуйте електронну та голосову пошту як інструменти № 1; не говоріть зверхньо – вони образяться; виявіть повагу через мову, і вони будуть шанувати вас; використовуйте дієслова дії; використовуйте мову для зображення візуальних образів; будьте гумористичні – покажіть, що ви особисті; будьте обережні зі словами, які ви використовуєте, та як ви це говорите; будьте позитивними; визначте свої цілі і прагнення та пов'яжіть повідомлення з ними; вважають за краще вчитися в мережах, командах з використанням мультимедіа під час розваг.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження було визначено, систематизовано та проаналізовано особливості бізнес-етики та ділових комунікацій для сучасних економічно активних поколінь в Україні. Це покоління бекі-бумерів (1946–1965 роки народження), покоління Х (1966–1986 роки народження) та покоління Y (1987–2005 роки народження). Так, покоління бекі-бумерів є поколінням, орієнтованим на командну працю, готове працювати довгі години, щоби підвищити самооцінку, визначити ідентичність та самореалізацію; має концентрацію на роботі та орієнтацію на процес.

Для бекі-бумерів у ділових комунікаціях важливі особистісне спілкування і використання мови тіла, встановлення дружних стосунків. Покоління Х – це цілеспрямовані та відповідальні працівники, для яких важливий баланс роботи та життя, які є надійними, самодостатніми, готовими брати відповідальність та навчатися протягом усього життя.

Для покоління Х у ділових комунікаціях важливим є використання тільки прямого стилю комунікацій з більшою кількістю фактів, уникання гучних слів та корпоративного жаргону.

Покоління Y – це покоління, для якого індивідуальність – це норма, яку не треба доводити та за яку неї не треба ризикувати, якій важливо самовиражатися в спільноті, яка сформована соціальною мережею. Для покоління Y у ділових комунікаціях важливими є позитивний, поважний, мотиваційний, електронний стиль спілкування, використання мови для зображення візуальних образів, позитивність спілкування.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ДІЛОВОЇ ЕТИКИ В УПРАВЛІННІ ТОВ «БМС СЕРВІС»

2.1. Характеристика ТОВ «БМС Сервіс» як соціально-економічної системи

Історія компанії «БМС Сервіс» починається в 1998 р з створення Компанії «БМС АВАНГАРД», яка швидко вийшла на перші позиції в своїй сфері діяльності, а в 2000 р Компанія «БМС АВАНГАРД» реорганізована в Компанію «БМС Сервіс». Компанія «БМС Сервіс» є самостійним суб'єктом діяльності на ІТ ринку України, спеціалізуючись головним чином на наданні послуг в області ІТ аутсорсингу і сервісного обслуговування.

На сьогоднішній день компанія «БМС Сервіс» налічує близько 100 осіб штатного персоналу, регіональну інженерну та дилерську мережу, постійно піклується про підвищення кваліфікації своїх фахівців і поліпшення якості послуг.

У структурі компанії виділені три департаменти: департамент комплексних проектів і рішень (системної інтеграції), що нараховує десятки виконаних комплексних проектів, департамент аутсорсингу ІТ процесів на обслуговуванні якого знаходиться більше 400 тис. одиниць техніки в усіх регіонах нашої країни і департамент сервісної підтримки, який має власний транспортний підрозділ з понад десятка автомобілів різної вантажопідйомності, що дозволяє незалежно здійснювати поставки обладнання та комплектуючих по всій території України.

Як інноваційний напрямок, с 2020 р. активно розвивається департамент впровадження альтернативних джерел енергії і реінжинірингу енергосистем. Ці послуги надаються під власною торговою маркою BMS SOLAR.

ТОВ «БМС Сервіс» знаходиться за адресою: Україна, м. Київ, вул. Семиренка, 9.

Місія — найбільш загальна мета ТОВ «БМС Сервіс» як конкурентоспроможної структури, яка представлена в найбільш загальній формі і чітко виражає основну причину існування організації.

Бачення — отримання комплексної, цілісної інформації у вигляді знання з минулої, теперішньої та майбутньої діяльності ТОВ «БМС Сервіс».

Проаналізуємо персонал підприємства на основі даних звітності підприємства та управлінського аналізу. Проведемо аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі (табл. 2.1).

Основні методи, які використовувалися для аналізу персоналу підприємства: первинні (збір інформації) та вторинні (обробка даних).

Таблиця 2.1

Загальна структура персоналу ТОВ «БМС Сервіс» за 2020 - 2022 рр.

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення питомої ваги у % 2022 р. від	
	2020		2021		2022			
	Кіль- кість, осіб	питома вага, %	Кіль- кість, осіб	питома вага, %	Кіль- кість, осіб	питома вага, %	2020р.	2021р.
Управлінський персонал	35	34,0	28	28,0	25	30,1	-3,9	2,1
У тому числі:								
Керівники	13	12,6	12	12,0	11	13,3	0,6	1,3
Спеціалісти	9	8,7	10	10,0	10	12,0	3,3	2,0
Технічні працівники	8	7,8	6	6,0	4	4,8	-2,9	-1,2
Виробничий персонал	73	70,9	72	72,0	58	69,9	-1,0	-2,1
Разом	103	104,9	100	100,0	83	100,0	х	х
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	2,09	х	2,57	х	2,32	х	х	х
Частка управлінського персоналу, %	х	32,4	х	28,0	х	30,1	х	х

Провівши аналіз загальної структури персоналу в табл. 2.1, бачимо, що загальна чисельність персоналу ТОВ «БМС Сервіс» за аналізований період має тенденцію до зменшення з 103 осіб у 2020 році до 83 осіб у 2022 році. Загальне

вибуття персоналу пов'язане зі упровадженням сучасних технологій та скороченням виробництва.

Управлінський персонал ТОВ «БМС Сервіс» складається з керівників, спеціалістів та технічних працівників. Найбільшу частку в управлінському персоналі займають керівники, але спостерігається тенденція до зменшення даної категорії персоналу. Аналогічну ситуацію спостерігаємо і з категорією спеціалістів. Це можливо пояснити тим, що на ТОВ «БМС Сервіс» відбувається скорочення штату керівників.

Виробничий персонал на одного управлінського за аналізований період коливається в межах від 2,3 до 2,5, частка управлінського персоналу – від 28% до 30%.

Оскільки ТОВ «БМС Сервіс», як і кожне підприємство, працює в умовах мінливого зовнішнього середовища, фактори якого мають на нього той чи інший вплив, а також ефективність діяльності товариства залежить від факторів його внутрішнього середовища, необхідно провести їх аналіз. Найбільш часто використовуваним методом, що дозволяє повною мірою здійснювати аналіз внутрішнього середовища підприємства та його зовнішнього оточення, залишається метод SWOT-аналізу. Тому пропонуємо використати дану методику для аналізу ТОВ «БМС Сервіс».

Проведення SWOT-аналізу ТОВ «БМС Сервіс» дозволить вивчити ринкову ситуацію, в якій працює підприємство, потенційні можливості і загрози з боку ринку, адміністрації, контролюючих організацій тощо (зовнішнє середовище), оцінити сильні і слабкі сторони підприємства (внутрішнє середовище) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища
ТОВ «БМС Сервіс»**

Можливості	Загрози
1) завоювання нових сегментів ринку 2) стабільність грошової одиниці 3) створення підтримуючої законодавчої бази 4) підтримка з боку урядових структур 5) зниження податкового тиску 6) можливість залучення іноземних інвестицій 7) обмін досвідом з іноземними партнерами щодо запровадження нових технологій 8) погіршення ринкових позицій конкурентів 9) високий рівень безробіття є джерелом робочої сили і сприяє утриманню найкращих працівників	1) дестабілізація політичної та економічної ситуації 2) зростання рівня цін на паливно-мастильні матеріали, добрива тощо 3) підвищення рівня конкуренції 4) несприятливі погодні умови 5) низький рівень купівельної спроможності населення 6) неможливість оновлення парку обладнання через його високу вартість 7) високі ставки по кредитах
Сильні сторони	Слабкі сторони
1) гарний імідж підприємства 2) висока якість продукції 3) позитивний мікроклімат в колективі 4) низька собівартість продукції 5) висока кваліфікація персоналу 6) виробництво відповідає екологічним стандартам 7) налагоджена система збуту	1) наявність тенденцій до зниження конкурентоздатності 2) неефективне управління внутрішніми бізнес-процесами 3) застаріле обладнання 4) необхідність запозичення коштів 5) відсутність системи мотивації праці 6) наявність плінності кадрів за суб'єктивними причинами 7) недостатня координація управління 8) неефективне використання існуючих потужностей 9) неефективна і ризикована фінансова політика 10) відсутність нормативів на витрати та на обсяги оборотних та необоротних активів 11) низька інноваційна активність 12) відсутність інвестицій у розвиток виробництва

Складемо матрицю SWOT-аналізу для визначення стратегічної позиції ТОВ «БМС Сервіс» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «БМС Сервіс»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	СiМ 9+7=16	СiЗ 7+7=14
Слабкі сторони	СлМ 12+9=21	СлЗ 12+7=19

Підприємство знаходиться в полі СлМ, що свідчить, з одного боку, про його нестабільність, а з іншого боку, значні можливості, що несе підприємству ринкове середовище. Це означає, що підприємству слід орієнтуватися на стратегію стабілізації, захисту ринку і потенціалу, внесення змін у функціональні стратегії для підсилення слабких сторін.

Великою стратегічною перевагою для ТОВ «БМС Сервіс» є те, що підприємство виробляє високоякісну продукцію і це дозволяє йому завойовувати свій сегмент ринку. Тому стратегія стабілізації, за умови правильного її застосування, створює сприятливі умови для взаємодії між усіма елементами середовища для досягнення поставленої мети. ТОВ «БМС Сервіс», яке розробляє стратегію на перспективу, завжди прагне до максимізації отриманого прибутку, тому що це є одною з умов для рішення її виробничих і соціальних завдань.

Для подолання існуючих слабких сторін та реалізації можливостей керівництву ТОВ «БМС Сервіс» необхідно зосередитись на вирішенні наступних завдань:

- забезпечити скоординованість управління та організації внутрішніх бізнес-процесів, у тому числі, за рахунок формування ефективного механізму внутрішніх комунікацій;

- удосконалити мотивацію праці персоналу;

- залучити інвестиції для оновлення парку обладнання;

- використовувати новітні технології з метою підвищення обсягів виробництва та якості продукції, розширення ринку та виходу на нові ринки, в тому числі зарубіжні.

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «БМС Сервіс»

Для аналізу господарсько-фінансової діяльності ТОВ «БМС Сервіс» в першу чергу необхідно оцінити основні результати господарської діяльності підприємства. Основні показники господарської діяльності ТОВ «БМС Сервіс» у період 2020-2022 рр. наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «БМС Сервіс» за 2020-2022 рр.

Показники	Одиниці виміру	Звітні роки			Відхилення 2022р. (+;-)	
		2020	2021	2022	2020	2021
Дохід від реалізації продукції	тис. грн.	12607	9890,4	17586	4979	7695,6
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	103	100	83	-20	-17
Оплата праці та відрахування на соціальні заходи	тис. грн.	4104	4298	4244	140	-54
Матеріальні затрати	тис. грн.	2984	5819	4181	1197	-1638
Основні засоби	тис. грн.	8493	7157	5429	-3064	-1728
Амортизація	тис. грн.	1627	1650	1815	188	165
Оборотні активи	тис. грн.	12234	15648	15820	3586	172
Продуктивність праці	тис. грн.	122,40	98,90	211,88	89,48	112,98
Матеріаловіддача	грн.	4,22	1,70	4,21	-0,02	2,51
Фондовіддача основних фондів	грн.	1,48	1,38	3,24	1,75	1,86
Фондоємність продукції	грн.	0,67	0,72	0,31	-0,36	-0,41

Проведений аналіз даних показників табл. 2.4 свідчить, що протягом аналізованого періоду обсяг основних засобів у цілому зменшився у 2022р. порівняно з 2020 роком на 3064 тис. грн. Це може свідчити про перевагу вибуття основних засобів над їх оновленням.

Поряд зі зростанням виручки від реалізації продукції зростає показник продуктивності праці з 122,4тис. грн./чол. у 2020 р. до 211,78 тис.грн/чол. у 2022 р., що говорить про підвищення ефективності виробництва, про це також свідчить зростання показника фондовіддачі, який збільшився на 1,75 грн на протязі аналізованого періоду. Відповідно показник фондоємності пропорційно знижується. Показник матеріаловіддачі знаходиться на рівні 4,22-4,21грн.

Середньооблікова чисельність штатних працівників на підприємстві у 2022 році у порівнянні з 2020 роком зменшилась на 20 осіб, а з 2021 роком на 18 осіб. Причиною цього є проведення підприємством політики по зменшенню кадрів, що може бути в тому числі обумовлене зростанням автоматизації виробництва.

З допомогою даних звітності підприємства за 2020-2022 рр. проаналізуємо ефективність складу активів ТОВ «БМС Сервіс» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура активів ТОВ «БМС Сервіс» за 2020-2022 рр.

Активи	Звітні роки						Відхилення (+;-)	
							2022 р. до	
	2020		2021		2022		тис. грн	
	тис. грн.	%	тис. грн	%	тис. грн.	%	2020	2021
Оборотні активи	12234	58,56	15648	68,03	15816	73,70	3582	168
Необоротні активи	8657	41,44	7354	31,97	5645	26,30	-3012	-1709
Разом	20891	100	23002	100	21461	100	x	x

Як показує аналіз даних табл. 2.5 ефективність складу активів ТОВ «БМС Сервіс» за 2020-2022 рр. характеризується збільшенням оборотних та зменшенням необоротних активів.

Питома вага необоротних активів у 2020 р. становила 41,44% а у 2022 р. – 26,3%, причому відбулося їх зменшення і в абсолютному виразі, що є негативним і свідчить про зниження можливостей економічного зростання і підвищення активності на ринку.

Оборотні активи протягом 2021-2022 рр. займають найбільшу питому вагу в структурі активів підприємства, а саме: 58,56% у 2020 р. і 73,7% у 2022 р. Щорічне збільшення оборотних активів на підприємстві свідчить, по-перше, про стрімкий розвиток виробництва (збільшення його обсягів), та, по-друге, про покращення фінансового становища підприємства.

Як бачимо із таблиці 2.3 підприємство має позитивну структуру активів, оскільки питома вага оборотних активів у загальній структурі активів вище 50%.

Загальний аналіз ліквідності ТОВ «БМС Сервіс» проведено за допомогою розрахунку показників ліквідності за період з 2020-2022рр., представлених в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників платоспроможності
ТОВ «БМС Сервіс» за 2020-2022рр.**

Показники	Одини- ця виміру	Звітні роки			Норма- тивне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
		2020	2021	2022		2020	2021	2022
Гроші та їх еквіваленти	тис. грн.	2091	1038	2896	X	X	X	X
Дебіторська заборгованість	тис. грн.	577	231	694	X	X	X	X
Оборотні активи всього	тис. грн.	12234	15648	15816	X	X	X	X
Необоротні активи всього	тис. грн.	8657	7354	5645	X	X	X	X
Власний капітал	тис. грн.	20770	20817	20879	X	X	X	X
Поточні зобов'язання	тис. грн.	121	2185	434,3	X	X	X	X
Коефіцієнт абсолютної ліквідності		17,28	0,48	6,67	0,2	17,08	0,28	6,47
Коефіцієнт проміжної ліквідності		22,05	0,58	8,27	0,7	21,35	-0,12	7,57
Коефіцієнт поточної ліквідності		101,11	7,16	36,42	1	100,11	6,16	35,42
Коефіцієнт забезпечення власними коштами		0,99	6,16	35,42	0,1	0,89	6,06	35,32

Аналізуючи показники, наведені у табл. 2.6, можна зробити висновок, що: коефіцієнти абсолютної ліквідності у 2020 - 2022 рр. знаходяться у межах норми - це зовнішня ознака платоспроможності ТОВ «БМС Сервіс», оскільки нормативне значення цього показника $> 0,2$.

оптимальна величина коефіцієнту проміжної ліквідності повинна бути більшою 0,7 - 1,0. На ТОВ «БМС Сервіс» значення цього показника за 2020р. та 2022 р. відповідає нормативу та становить 22,05 та 8,27, що є ознакою високої фінансової стабільності та можливості залучення додаткових фінансів. Отже, поточні зобов'язання покриваються за рахунок власних коштів і дебіторської заборгованості ТОВ «БМС Сервіс», що є свідченням стабільного фінансового стану;

коефіцієнт поточної ліквідності ТОВ «БМС Сервіс» на рівні 101,11 – у 2020 р., 7,16 – у 2021 р., 36,42 – 2022 р. відповідно є вищим від нормативу, оскільки нормативне значення цього показника > 1 . Такі показники є свідченням здатності підприємства виконувати поточні зобов'язання за рахунок коштів та дебіторської заборгованості;

коефіцієнт забезпеченості власними коштами є позитивним, причому його динаміка є зростаючою. Це означає, що підприємство може здійснювати заходи для розвитку та розширення своєї діяльності, не залучаючи значних зовнішніх позик.

Проаналізувавши фінансовий стан ТОВ «БМС Сервіс», можна сказати, що, в цілому, підприємство має стабільний фінансовий стан та здатне проводити незалежну фінансову політику.

Таким чином, за результатами проведеного комплексного економічного аналізу діяльності ТОВ «БМС Сервіс» можна зробити наступні висновки: за 2020-2022 рр. у діяльності підприємства спостерігається позитивна тенденція зростання обсягів реалізації продукції; чистий прибуток підприємства за аналізований період знижується через значне зростання витрат, відповідно знижується і рентабельність; основні виробничі фонди ТОВ «БМС Сервіс» використовуються ефективно, про що свідчать показники їх використання; продуктивність праці зростає; діяльність підприємства досить забезпечена оборотними засобами, використовуються вони ефективно; підприємство є платоспроможним, фінансово незалежним, достатньо забезпечене власними

оборотними коштами; підприємство є прибутковим та рентабельним, однак динаміка негативна через зростання витрат.

2.3. Аналіз існуючої ділової етики ТОВ «БМС Сервіс»

Корпоративні цінності — все, що породжує довіру і з'єднує компанію в єдине ціле, є обличчям компанії, яке впізнається у всіх областях її діяльності.

Кодекс корпоративної (ділової) етики компанії — збір норм, правил і принципів, що визначають етику взаємних відносин всередині Компанії, а також взаємні відносини компанії ТОВ «БМС Сервіс» з партнерами, контрагентами та іншими зацікавленими сторонами.

Місія ТОВ «БМС Сервіс»: надати підприємствам можливість зосередити свої сили і ресурси на профільній діяльності, взявши на себе турботи по побудові, підтримці і розвитку їх ІТ інфраструктури.

Пропонуючи ІТ рішення своїм клієнтам компанія «БМС Сервіс» дотримується принципу ексклюзивності. Для нас кожен клієнт індивідуальний, і рішення, що пропонується, компонується і налаштовується виходячи з його потреб та з урахуванням завдань, що стоять перед ним.

ТОВ «БМС Сервіс» чітко визначенні корпоративні цінності, а саме:

Поважне ставлення до клієнта і його побажань. Працюємо для розвитку та забезпечення конкурентоспроможності наших клієнтів. Нашою метою є встановлення довгострокового і взаємовигідного співробітництва. Ми завойовуємо лояльність і довіру клієнтів шляхом ведення бізнесу тільки чесними засобами і відповідно до норм ділової етики.

Якість обслуговування. Постійно працюємо над важливими інноваціями, індивідуалізацією наших рішень, впровадженням загальноприйнятих галузевих систем якості та відповідності їм. Сертифікація виробничих процесів і фахівців - норма життя Компанії. Ми прагнемо до лідерства, прагнемо вперед, вишукуємо можливості постійно вчитися і розвиватися.

Сумлінне виконання посадових обов'язків. Не казати «не можна», а казати «як». Виконувати роботу так, щоб клієнт був задоволений, щоб клієнт був радий повернутися. Відповідально виконувати поставлені завдання. Виправляти помилки і вчитися. Постійно вдосконалюватися і покращувати свою роботу.

Поважне ставлення до колег і керівництва компанії. Сприяти створенню дружнього середовища, заснованого на повазі кожної особистості та створенню умов для її розвитку. Спрямованість на спільну роботу для досягнення загального результату.

Принципами ділової (корпоративної) етики ТОВ «БМС Сервіс» є:

— Компанія будує свою діяльність на принципах визнання верховенства Права у всіх сферах суспільно-економічного життя.

— Компанія будує відносини зі своїми співробітниками на принципах дотримання прав людини і гідності особистості, створення рівних можливостей для співробітників.

— Компанія будує діалог і взаємовідносини з місцевими громадами, органами державної влади та місцевого самоврядування на принципах відкритості, партнерства та співробітництва.

— Компанія будує взаємини з Контрагентами на принципах чесності, об'єктивності та сумлінності.

— Компанія будує взаємини з конкурентами на принципах вільної та чесної конкуренції при неухильному дотриманні норм і правил ділової етики.

— Компанія не бере участі в політичній та релігійній діяльності.

— Компанія повною мірою усвідомлює свою відповідальність перед суспільством за збереження навколишнього середовища і розглядає свою діяльність в галузі охорони навколишнього середовища як невід'ємну частину успішного ведення бізнесу і обов'язкова умова для досягнення своїх стратегічних цілей.

Також компанією ТОВ «БМС Сервіс» визначені принципи ділової етики працівників:

Взаємовідносини співробітників та компанії ТОВ «БМС Сервіс». Співробітники будують свої взаємини з Компанією на принципах лояльності до Компанії, сумлінного дотримання та виконання політик, положень, регламентів, інструкцій та інших внутрішніх нормативних документів компанії.

Співробітники — основа репутації компанії. Тому необхідно усвідомлювати, що будь-які неетичні або неправомірні дії, вчинені на робочому місці або у вільний час, можуть завдати шкоди репутації компанії.

Взаємовідносини між співробітниками компанії ТОВ «БМС Сервіс». Взаємовідносини між співробітниками Компанії, незалежно від обійманої посади або сфери діяльності, будуються на принципах взаємної поваги та взаємодопомоги, відкритості та доброзичливості, командної роботи та орієнтації на співпрацю. Будь-які форми зневажливого або образливого ставлення один до одного недопустимі.

Взаємовідносини між керівниками і підлеглими ТОВ «БМС Сервіс». Взаємовідносини керівників з підлеглими будуються на принципах відкритості керівництва по відношенню до співробітників, надання керівниками рівних можливостей усім своїм підлеглим для виконання своїх обов'язків, підтримки ініціативності підлеглих, розуміння специфіки роботи підлеглих і відповідальності за результати їх роботи, неупередженості та справедливої оцінки результатів роботи підлеглих.

Взаємовідносини підлеглих з керівниками будуються на принципах, поваги, дисципліни та дотримання субординації, сумлінного виконання як своїх прямих посадових обов'язків, так і інших завдань керівництва, що не описаних в посадових інструкціях, але безпосередньо відносяться до сфери та специфіки діяльності підрозділу Компанії.

Взаємовідносини з контрагентами ТОВ «БМС Сервіс». У взаємовідносинах з Контрагентами співробітники компанії повинні керуватися принципами поваги і доброзичливості, пріоритету інтересів Компанії, об'єктивності, економічної доцільності.

Співробітники не повинні розголошувати інформацію про контрагентів, яка може завдати їм або компанії матеріальної або іншої шкоди, крім випадків, коли розголошення такої інформації передбачено законодавством.

Взаємовідносини з афілійованими особами ТОВ «БМС Сервіс». Співробітники компанії повинні уникати залучення афілійованих осіб в якості контрагентів. Співробітники не повинні брати участь у прийнятті рішень про співпрацю з афілійованими особами; при виникненні виробничої необхідності залучення афілійованих осіб до співпраці з компанією співробітник повинен звернутися до свого безпосереднього керівника.

Конфіденційність і нерозголошення інформації ТОВ «БМС Сервіс». Співробітники зобов'язані дотримуватися умов збереження комерційної таємниці Компанії і дотримувати конфіденційність інформації, отриманої під час виконання службових обов'язків.

Громадська діяльність ТОВ «БМС Сервіс». Співробітники Компанії можуть займатися будь-якою не забороненою законодавчо політичною, релігійною чи громадською діяльністю за умови її ведення в вільний від виконання посадових обов'язків час і поза робочого місця.

Співробітники не повинні використовувати ім'я Компанії, фінансові, матеріальні або будь-які інші ресурси Компанії для здійснення своєї політичної, релігійної чи громадської діяльності.

Використання ресурсів компанії ТОВ «БМС Сервіс». Співробітники зобов'язані максимально дбайливо ставитися до майна та інших ресурсів, які надаються Компанією і використовувати їх виключно в робочих цілях.

Конфлікт інтересів. Співробітники компанії повинні уникати ситуацій, які можуть призвести до конфлікту особистих інтересів та інтересів компанії:

- отримання грошових коштів, подарунків або винагороди в будь-який інший формі, переданих з метою впливу на хід прийняття та/або результат службового рішення співробітником компанії;

- використання імені компанії, її репутації, матеріальних, фінансових чи інших ресурсів, конфіденційної інформації з метою отримання власної вигоди;

— інших ситуацій, які можуть призвести до несприятливих наслідків для компанії ТОВ «БМС Сервіс».

У разі виникнення конфлікту інтересів або можливості такого конфлікту, співробітник компанії ТОВ «БМС Сервіс» повинен звернутися за допомогою у вирішенні ситуації до свого безпосереднього керівника.

При неможливості вирішення конфлікту інтересів безпосереднім керівником, працівник має право звернутися за допомогою до вищого керівника аж до директора компанії ТОВ «БМС Сервіс».

У своїй професійній діяльності всі співробітники повинні керуватися принципами, описаними в Кодексі; кожен працівник несе особисту відповідальність за дотримання Кодексу. При неможливості для працівника самотійно вирішити складну етичну ситуацію, йому необхідно звернутися за порадою і допомогою до свого безпосереднього керівника.

Керівник відповідає за виконання Кодексу своїми підлеглими, він допомагає їм правильно трактувати правила і норми етичної поведінки, а також особистим прикладом показує зразок високої ділової етики співробітника компанії ТОВ «БМС Сервіс». Ніхто з працівників або керівників компанії не має права вчинити або затвердити яку-небудь дію, що порушує Кодекс ділової етики ТОВ «БМС Сервіс».

РОЗДІЛ 3.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ДІЛОВОЇ ЕТИКИ В УПРАВЛІННІ ТОВ «БПС СЕРВІС»

3.1. Удосконалення існуючого кодексу корпоративної етики, як засобу формування позитивного іміджу ТОВ «БМС Сервіс»

Корпоративний кодекс є фактично формою втілення корпоративних норм, які, в свою чергу, є правилами поведінки, які встановлені в організації з метою регулювання взаємовідносин і спрямовані на досягнення цілей.

Корпоративний кодекс ТОВ «БМС Сервіс» є ефективним інструментом формування організаційної культури, адже дає можливість офіційно закріпити важливі для організації норми і принципи, встановлює межі повноважень і відповідальності як працівників, так і адміністрації.

Етичний кодекс забезпечить ТОВ «БМС Сервіс» наступним:

формування фірмового іміджу – кодекс виступає засобом формування позитивного іміджу ТОВ «БМС Сервіс» у зовнішньому середовищі. Це дає можливість підвищити інвестиційну привабливість підприємства, забезпечує ефективні зв'язки із громадськістю, підтримати товарний бренд;

підвищення ефективності управління – кодекс є зведенням норм і правил поведінки в ТОВ «БМС Сервіс», дієвим інструментом регулювання поведінки персоналу;

за допомогою корпоративного кодексу можна підвищити ефективність внутрішньо корпоративних комунікацій;

формування корпоративної культури – саме в корпоративному кодексі визначається місія і цінності ТОВ «БМС Сервіс», її основні норми і правила; корпоративний кодекс є основним документом, в якому закріплюються ціннісні стандарти корпоративної культури організації.

В структурі корпоративного кодексу ТОВ «БМС Сервіс» розрізняють дві змістові частини: ідеологічну та нормативну. Ідеологічна частина має загальний характер, в ній висвітлюються відомості про місію, основні цілі, принципи діяльності компанії, подається короткий огляд історії підприємства, очікування роботодавця щодо працівника, а також подається короткий опис політики підприємства. Головною метою ідеологічної частини є виклад етичних засад діяльності підприємства, формування певного позитивного іміджу підприємства в уяві потенційних користувачів корпоративного кодексу.

Нормативна частина містить в собі два розділи: 1) зобов'язання організації щодо внутрішнього середовища та 2) зовнішні зобов'язання (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Запропонована загальна структура корпоративного кодексу ТОВ «БМС Сервіс»

У першому з цих розділів викладається інформація про вимоги і зобов'язання щодо працівників (правила поведінки, зовнішній вигляд, навчання і розвиток персоналу, оплата праці, гарантії та компенсації), правила внутрішніх

комунікацій, ритуали і традиція підприємства, правила безпеки, відповідальність за порушення корпоративного кодексу. В другому розділі описуються зобов'язання підприємства перед споживачами, навколишнім середовищем, суспільством.

Корпоративний кодекс ТОВ «БМС Сервіс» повинен бути сформований таким чином, щоб у нього завжди можна було внести зміни відповідно до умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

Для ТОВ «БМС Сервіс» рекомендується створювати корпоративні правила з детальним описом усіх можливих вимог обсягом близько 50 сторінок. В цьому випадку корпоративний кодекс буде достатньо ґрунтовним і складним документом, тому для його створення слід залучити зовнішніх консультантів, які на основі неупереджених оцінок зможуть надати рекомендації, що будуть сприяти розвитку організації. Незалежно від обсягу такого документу, при його створенні слід дотримуватись певних вимог щодо структури і змісту.

Ефективність корпоративного кодексу ТОВ «БМС Сервіс» залежить від двох важливих факторів:

- 1) використання сучасних підходів до розробки такого документу;
- 2) ступеня використання кодексу у роботі керівництва підприємством.

Розробка корпоративного кодексу, як уже зазначалось, може здійснюватись як фахівцями ТОВ «БМС Сервіс», так і певними зовнішніми консультантами. І в першому, і в другому випадку важливо не просто розробити корпоративні правила, а створити життєздатний документ, який буде враховувати усі реалії та особливості діяльності підприємства, документ, який зможе в доступній формі дати відповідь на питання усіх зацікавлених сторін. Тільки в такому випадку корпоративний кодекс буде реально працювати на підвищення ефективності і формування корпоративної культури організації.

Переваги і недоліки різних варіантів розробки корпоративного кодексу для ТОВ «БМС Сервіс» описані в таблиці 3.1.

Подолання вказаних недоліків можливе за рахунок поєднання зусиль фахівців ТОВ «БМС Сервіс» та зовнішніх консультантів. Значно підвищує

вірогідність розробки дієвого корпоративного кодексу використання процедури обговорення кодексу у трудовому колективі. Як свідчить практика, насправді інтерес до обговорення положень кодексу виявляє інтерес лише 10-15 % співробітників, ще менший відсоток вносить власні пропозиції, проте запровадження такої процедури дає значний соціально-психологічний ефект. В результаті такого обговорення піднімаються важливі етичні та культурно-економічні питання, в свідомості найманого персоналу формуються важливі установки, які сприяють покращенню мотивації до праці, полегшують процес організаційних змін.

Таблиця 3.1

Переваги і недоліки різних варіантів розробки корпоративного кодексу
ТОВ «БМС Сервіс»

Розробка корпоративного кодексу фахівцями підприємства (служба управління персоналом)	Розробка корпоративного кодексу залученими зовнішніми консультантами
Переваги	
Глибоке знання особливостей діяльності підприємства, його історії, факторів зовнішнього і внутрішнього середовища	Наявність хорошого досвіду розробки корпоративних кодексів, кодекс може бути складений у різних обсягах і стилях відповідно до умов замовлення
Недоліки	
Як правило, досвід складання кодексів є недостатнім. Високою є вірогідність розробки занадто формалізованого кодексу.	Відсутність знань про особливості діяльності підприємства. Високою є вірогідність складання кодексу, який буде бездоганий за формою і змістом, але не буде враховувати усі фактори внутрішнього середовища підприємства.

Отже, корпоративний кодекс для ТОВ «БМС Сервіс» є важливою умовою формування ефективної корпоративної культури, так як в концентрованій формі описує принципи, цілі, місію, норми в правила діяльності підприємства. Без створення дієвого корпоративного кодексу неможливо сформувати позитивний імідж підприємства як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі підприємства, донести важливу інформацію про ціннісно-етичні засади діяльності організації до усіх зацікавлених сторін. Тому ТОВ «БМС Сервіс»

повинне використовувати потенціал корпоративного кодексу для формування позитивного іміджу у зарубіжних партнерів і споживачів.

ТОВ «БМС Сервіс» має розроблений кодекс корпоративної етики, але він, на нашу думку, є доволі спрощений та містить лише ідеологічну частину

Проведемо порівняння розділів існуючого та запропонованого кодексу корпоративної етики для ТОВ «БМС Сервіс»

Таблиця 3.2

**Порівняння розділів існуючого та запропонованого кодексу
корпоративної етики ТОВ «БМС Сервіс»**

Розділи існуючого кодексу корпоративної етики ТОВ «БМС Сервіс»	Розділи запропонованого кодексу корпоративної етики ТОВ «БМС Сервіс»
1. Преамбула	1. Вступ
2. Загальні положення	2. Місія компанії
3. Місія	3. Наші корпоративні цінності
4. Корпоративні цінності	4. Наші корпоративні цінності
5. Принципи корпоративної етики компанії	5. Політика з охорони навколишнього середовища
6. Принципи корпоративної етики співробітника компанії	6. Політика у сфері безпеки і охорони праці
7. Заключні положення	7. Захист прав та гідності людини
	8. Політика щодо взаємодії Компанії з працівниками
	9. Політика щодо взаємодії з конкурентами
	10. Політика щодо взаємодії з контрагентами
	11. Конфлікт інтересів
	12. Політика конфіденційності
	13. Політика щодо фінансової звітності та розкриття інформації
	14. Політика протидії корупції
	15. Політика щодо подарунків та гостинності
	16. Політика щодо взаємодії з органами державної влади
	17. Політика щодо взаємодії з представниками ЗМІ
	18. Політика використання активів Компанії
	19. Відповідальність за дотримання положень Кодексу
	Заключні положення

Розглянемо більш детально запропоновані розділи кодексу корпоративної етики ТОВ «БМС Сервіс».

4. Політика з охорони навколишнього середовища. Компанія усвідомлює всю міру відповідальності перед нинішнім і майбутнім поколінням за вплив

нашої діяльності на навколишнє середовище. Тому Компанія здійснює безпечну діяльність, дотримується принципу динамічного економічного розвитку з максимально раціональним використанням природних ресурсів та зниженням кількості відходів і викидів.

Компанія зобов'язується постійно покращувати екологічні показники своєї діяльності.

Компанія заохочує та підтримує працівників, дії яких спрямовані на відповідальне ставлення до навколишнього середовища.

5. Політика у сфері безпеки і охорони праці. Ми прагнемо бути лідерами та прикладом, своїми діями уникати небезпеки та сприяти збереженню життя і здоров'я наших працівників. Безпека та охорона праці є ключовим напрямом нашої корпоративної відповідності та частиною особистої відповідальності кожного. Працівникам необхідно уникати ризиків шляхом передбачуваної, обережної та безпечної поведінки.

6. Захист прав та гідності людини. Права людини – це основні права та свободи, що належать будь-якій особі у світі, такі як гідність, рівність та повага. Компанії зобов'язується поважати та захищати права своїх працівників.

Ми здійснюємо свою діяльність відповідно до норм трудового законодавства України, а також повністю розділяємо всі принципи покладені в Європейській конвенції про захист прав людини. Компанія надає рівні можливості для всіх і заявляє про неприпустимість дискримінації на підставі таких ознак: гендерність, національність, громадянство, раса, вік, релігійні переконання, політичні переконання, обмежені фізичні можливості, підозра чи наявність ВІЛ/СНІД та інших ознак, які можуть порушити рівність можливостей.

7. Політика щодо взаємодії Компанії з працівниками. Працівники – носії корпоративних цінностей і корпоративної культури Компанії.

У Компанії є неприйнятним погрози та фізичне насилля, сексуальні домагання чи будь-які інші утиски, знущання щодо працівників під час виконання функціональних обов'язків чи спілкування з колегами або з будь-

якими іншими особами, які перебувають у приміщеннях чи на території Компанії.

Будь-яка поведінка, що створює загрозливу, ворожу чи принизливу атмосферу для працівника чи іншої особи, яка перебуває у приміщеннях чи на території Компанії, вважається порушенням цього Кодексу та є підставою для притягнення до дисциплінарної відповідальності.

Компанія визначає, що вживання алкоголю, наркотиків або інших психотропних речовин працівниками матиме негативний вплив на їхню здатність належним чином виконувати свої обов'язки та на безпеку, ефективність та продуктивність інших працівників та Компанії в цілому.

Забороняється вживання у приміщеннях чи на території Компанії, а також у транспортних засобах, що належить Компанії або використовуються у виробничій діяльності, алкоголю, наркотичних речовин, токсичних чи психотропних препаратів, участь в азартних іграх.

Перебування в приміщеннях, на території або у транспортних засобах Компанії у стані алкогольного чи наркотичного сп'яніння є підставою для накладення дисциплінарних стягнень.

Працівникам не дозволяється проносити зброю в приміщення чи на територію Компанії, за винятком випадків, передбачених внутрішніми нормативами документами Компанії чи відповідним законодавством України.

Працівники Компанії незалежно від посади мають спілкуватись у чемній, толерантній та доброзичливій манері.

Працівники зобов'язані дотримуватися ділового (або smart casual) стилю одягу. Зовнішній вигляд співробітника не повинен бути зухвалим або недбалим.

Рекомендований діловий стиль – це одяг і аксесуари, що дозволяють виглядати авторитетно, впевнено, солідно, підкреслювати професійний статус та викликати і зміцнювати довіру колег і партнерів.

Для робітничого персоналу передбачені окремі стандарти одягу з обов'язковим використанням засобів індивідуального захисту. Зовнішній вигляд робітників повинен бути охайним та чистим.

8. Політика щодо взаємодії з конкурентами. Конкурентами Компанії є підприємства, організації та установи різних форм власності, які надають послуги з експлуатаційного утримання та ремонту автомобільних доріг загального користування, вулиць та доріг населених пунктів.

9. Політика щодо взаємодії з контрагентами. Компанія цінує розвиток та підтримку партнерських відносин, що базуються на основі довгострокової співпраці, взаємної вигоди, поваги, довіри та справедливості, об'єктивності та сумлінно виконує свої обов'язки, передбачені умовами договорів.

10. Конфлікт інтересів. Конфлікт інтересів – це ситуація в якій власні інтереси працівника під час виконання ним посадових обов'язків суперечать або можуть суперечити інтересам Компанії, а також можуть впливати на об'єктивність та неупередженість у прийнятті ділових рішень.

Працівники повинні уникати ситуацій, які можуть призвести до конфлікту інтересів. В разі виникнення конфлікту інтересів працівник Компанії повинен звернутися за допомогою до свого безпосереднього керівника, щоб знайти шляхи вирішення в рамках цього Кодексу та законодавства України.

Працівники зобов'язані самостійно оцінювати умови і дії, які потенційно можуть призвести до конфлікту інтересів.

До поширених ситуацій, наслідком яких є конфлікт інтересів, належать, зокрема, такі:

друга робота, якщо вона заважає виконанню функціональних обов'язків у Компанії;

надання консультаційних та інших послуг діловим партнерам чи конкурентам Компанії;

проведення переговорів, погодження або укладання договорів від імені Компанії з контрагентом, в якому працівники або його близькі особи* є посадовою особою або володіє корпоративними правами;

пряме підпорядкування близьких осіб один одному або прийняття будь-якого управлінського рішення відносно близької особи, у тому числі просування

та неформальні звернення до працівників Компанії, членів органів управління з питань працевлаштування близьких осіб;

неформальні відносини з державними службовцями, які мають повноваження впливати на діяльність Компанії;

володіння працівником або близькою особою корпоративними правами в іншій компанії, яка є діловим партнером або конкурентом Компанії;

робота працівника чи близької особи працівника у компанії, яка є діловим партнером або конкурентом Компанії;

наймання на роботу близької особи працівника у своє пряме підпорядкування.

12. Політика конфіденційності. Компанія поважає право кожного працівника на конфіденційності та забезпечує виконання вимог законодавства України в сфері захисту інформації та персональних даних.

В свою чергу кожен працівник повинен виконувати вимоги законодавства України та внутрішніх документів Компанії, які регулюють процеси доступу, використання та розголошення конфіденційної інформації.

Працівники не розголошують і не використовують в інший спосіб конфіденційну та іншу інформацію з обмеженим доступом, що стала їм відома у зв'язку з виконанням своїх повноважень та професійних обов'язків, крім випадків, встановлених законом.

Працівники не повинні використовувати будь-які відомості про внутрішні процеси, будь-яку інформацію, одержану в процесі виконання своїх повноважень, з метою отримання особистої вигоди чи завдання шкоди Компанії.

13. Політика щодо фінансової звітності та розкриття інформації. Компанія забезпечує повну достовірність та відповідність фінансової звітності проведеним фінансовим та господарським операціям, включаючи також будь-які подарунки, представницькі заходи, інші прояви гостинності.

14. Політика протидії корупції. Компанія у своїй діяльності дотримується вимог та принципів антикорупційного законодавства України.

Працівники не повинні приймати участь у діяльності результатом якої є неправомірне збагачення, отримання благ та винагород.

Працівники не мають права обіцяти, пропонувати або давати винагороди у вигляді грошей, майна, матеріальних цінностей або послуг державним службовцям і пов'язаним із ними особами з метою прискорення процедур отриманням дозвільних документів, спрощенням формальностей або отриманням інших переваг для Компанії.

15. Політика щодо подарунків та гостинності. Компанія допускає можливість приймати чи надавати подарунки, які відповідають загальновизнаними уявленням про гостинність, крім випадків, передбачених Законом України «Про запобігання корупції». При цьому вартість подарунка не може перевищувати одного прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого законодавством, на день прийняття подарунка, одноразово.

Сукупна вартість подарунків, отриманих від однієї особи (групи осіб) протягом року, не повинна перевищувати двох прожиткових мінімумів, встановлених для працездатної особи на 1 січня того року, в якому прийнято подарунки. Подарунки і ділова гостинність, що приймаються і пропонуються, повинні відповідати таким критеріям: презентуються не з метою отримання незаконної переваги чи впливу; не повинні бути у вигляді готівки; подарунки і ділова гостинність не суперечать чинному законодавству.

16. Політика щодо взаємодії з органами державної влади. Компанія, усвідомлюючи суспільну значимість результатів своєї діяльності та відповідальність перед державою прагне до побудови та підтримки стійких взаємовідносин з органами влади та місцевого самоврядування, які базуються на принципах законності, професіоналізму, взаємної довіри, поваги та непохитності зобов'язань.

17. Політика щодо взаємодії з представниками ЗМІ. Компанія буде відносини зі ЗМІ на принципах відкритості та прозорості, оперативності та готовності до діалогу. Ми прагнемо дотримуватись високих етичних стандартів спілкування.

Відповідальним за реалізацію політики щодо взаємодії з представниками засобів масової інформації Компанія визначила фахівця по роботі зі ЗМІ, до обов'язків якого входить:

формувати інформаційну політику з метою інформування громадян та ЗМІ про плани, досягнення та принципи діяльності Компанії через традиційні ЗМІ, соціальні мережі, інтернет-ресурси тощо;

готувати відповідні матеріали для преси, заяви, інформацію, повідомлення; контролювати матеріали ЗМІ з метою перевірки правильності відображення інформації, яка виходить із Компанії.

18. Політика використання активів Компанії. До активів Компанії належать: майно, грошові кошти, інформація, об'єкти інтелектуальної власності, в тому числі ліцензії, патенти, програмне забезпечення, обладнання, що використовується в індивідуальному порядку (наприклад, телефони і комп'ютери). Нематеріальні активи, створені або розроблені працівниками в рамках виконання своїх функціональних обов'язків, є власністю Компанії в частині, що не суперечить чинному законодавству або укладеним договорам.

19. Відповідальність за дотримання положень Кодексу. Працівники Компанії несуть відповідальність за неухильне дотримання положень цього Кодексу.

Компанія застосовуватиме дисциплінарні заходи до кожного порушника Кодексу. Компанія робитиме застереження, надсилатиме листи-попередження або оголошуватиме з вимогами законодавства.

Порушення більш серйозного характеру, повторні або неодноразові порушення можуть призводити до тимчасового безоплатного відсторонення від роботи, переведення на нижчу посаду, позбавлення або зменшення розміру премій, надбавок чи інших складових заробітної плати, вжиття сукупності вищезазначених заходів згідно з вимогами законодавства.

Звільнення, як правило застосовується у разі крадіжки або інших порушень, що пов'язані із зловживанням довірою або значним шахрайством, у

випадках, коли особа вчинила декілька порушень відповідно до вимог законодавства про працю.

Дисциплінарні стягнення застосовуються відповідно до чинного законодавства та норм колективного договору. У випадках, передбачених чинним законодавством Компанія може повідомляти у правоохоронні органи про всі відомі їй порушення, які можуть тягнути за собою кримінальну відповідальність.

Заключні Положення. Кодекс не замінює існуючих у Компанії нормативних актів, положень, інструкцій, наказів, порядків, тощо. Компанія має право в будь який час вносити зміни до Кодексу та реагувати належним чином на прояви порушень цього Кодексу.

3.2. Удосконалення етичної інфраструктури ТОВ «БМС Сервіс»

Вирішення етичних проблем професійної діяльності ТОВ «БМС Сервіс» потребує комплексу інструментів і процедур, які будуть спонукати до етичної поведінки і врегульовувати її небажані прояви. Вони можуть бути об'єднані в етичну службу як спеціальний інститут етики працівників або ж набрати форми етичної інфраструктури ТОВ «БМС Сервіс».

Етична інфраструктура є сукупністю взаємодоповнювальних механізмів, методів і засобів управління професійною діяльністю державних службовців і регулювання відносин, які забезпечують формування та функціонування професійної етики. Йдеться про правові, організаційні, психолого-педагогічні, власне етичні та інші механізми управління професійною поведінкою державних службовців, які сприяють реалізації функцій професійної етики, а також механізми, методи і форми морального регулювання професійних відносин, зокрема координація, інтеграція, співучасть в управлінні, делегування повноважень, етична освіта і соціалізація тощо (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Основні складові процесу формування та функціонування етичної інфраструктури на ТОВ «БМС Сервіс» і його чинники

Формування етичної інфраструктури ТОВ «БМС Сервіс» спрямоване, насамперед, на створення дієздатних структур, які б забезпечували якісну етичну підготовку політико-правової еліти, контроль його діяльності та науково-методичну підтримку розв'язання етичних проблем. На сьогодні етична інфраструктура як складна система містить 9 елементів, кожен з яких у процесі формування етичної інфраструктури ТОВ «БМС Сервіс» є самостійним і важливим механізмом, який взаємодоповнює та посилює інші (рис. 3.4).

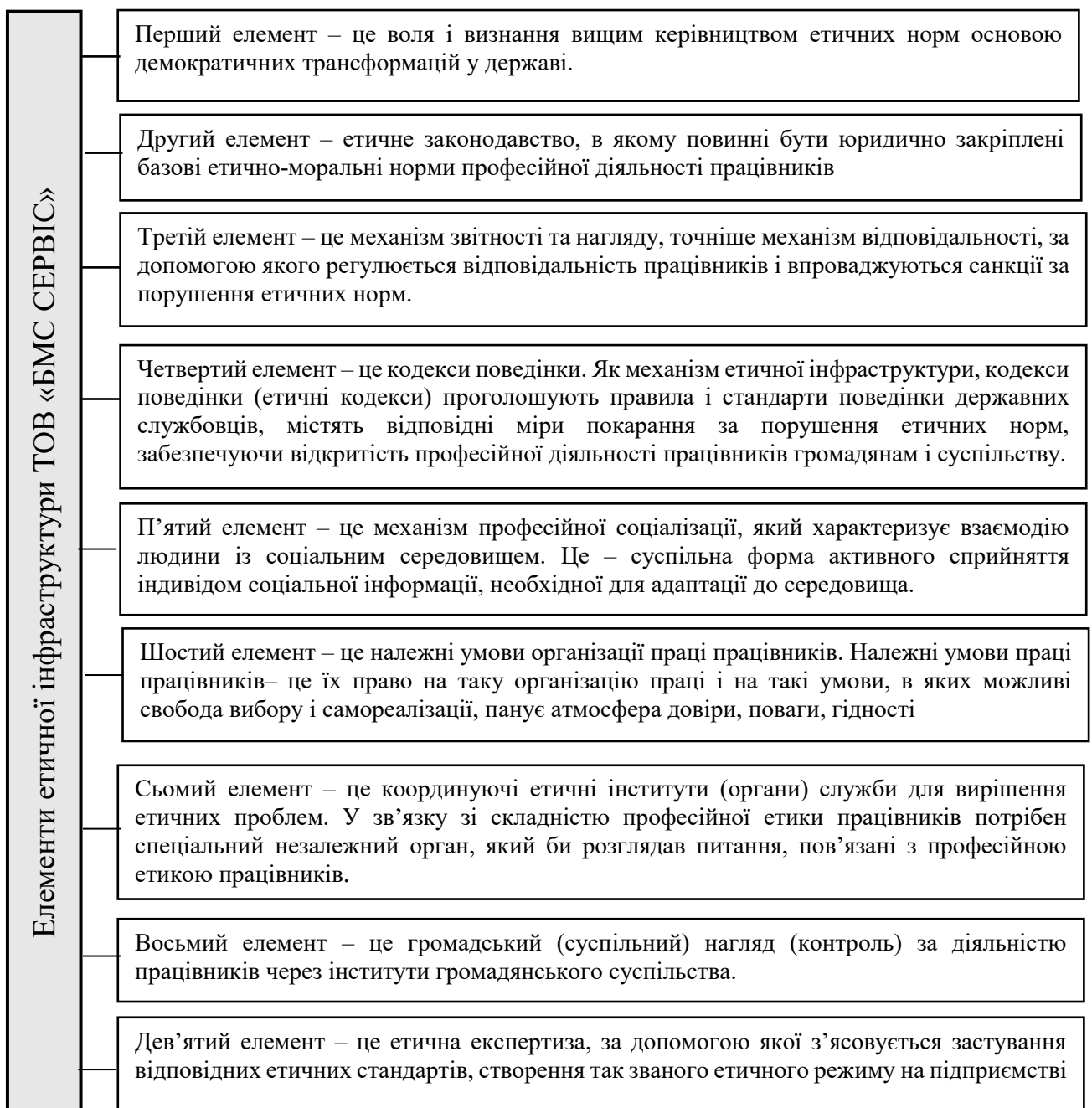


Рис. 5.2 Елементи формування і функціонування етичної інфраструктури ТОВ «БМС Сервіс»

Серед головних елементів інфраструктури ТОВ «БМС Сервіс», які суттєво впливають на процес формування політичної еліти в державі, слід зазначити кодекс корпоративної етики підприємства.

Для того, щоб бути ефективним елементом етичної інфраструктури, Кодекс повинен створюватися і діяти на основі принципів.

До принципів Кодексу належать наступні:

- добровільності (кодекс створюється не для того, щоб регулювати діяльність інших органів/організацій, а для того, щоб удосконалити власну роботу і допомогти іншим);
- співробітництва (основне завдання коаліції органів/організацій-однодумців – це допомагати одна одній щодо відповідності стандартам у тих випадках, коли органи/організації намагаються відповідати стандартам, але в них це не виходить);
- згоди і віри в ідею (робота над кодексом створює коаліцію органів/організацій, які використовують кодекс поведінки щодо переконання; коаліція може розширюватися шляхом розширення кола однодумців, переконаних у користі кодексу).

Кодекс поведінки ТОВ «БМС Сервіс» визначає стиль та методи здійснення працівниками своїх посадових повноважень. Серед загальних положень кодексу визначають забезпечення кожним працівником підтримки конституційного устрою, реалізації законів та Конституції; сумлінне виконання посадових обов'язків, що передбачає забезпечення виконання та захист прав і законних інтересів громадян та держави; у межах посадових обов'язків розглядати звернення громадян та громадських об'єднань, а також підприємств, установ та організацій, державних органів та органів місцевого самоврядування та приймати рішення, згідно з регламентом виконувати установлені правила внутрішньої трудової дисципліни, посадові інструкції, правила роботи із службовою інформацією, підтримка рівня кваліфікації.

Кодекси орієнтують на досягнення лише практичного мінімуму цілей організації. Метою етичних кодексів є попередження та профілактика

корупційних діянь, а також визначення напрямів розв’язання конфлікту інтересів – особистого і державного. Прийнятний кодекс етичної поведінки повинен містити п’ять елементів, зокрема: мету; перелік позитивних цінностей, на які потрібно орієнтуватися; понятійні стандарти того, що “можна” і чого “не можна”; реальні санкції; систему процедурних гарантій.

Проте навіть найкращий кодекс – це лише відправний пункт постійної роботи з поліпшення етичного клімату у відомствах і установах. Створення стандартів професійної діяльності передбачає етичну інфраструктуру, яка зазвичай складається з етичного кодексу професійної поведінки, комісії (або комісій на різних рівнях) з питань етики, правила етичного поводження усередині ТОВ «БМС Сервіс».

Правову культуру ТОВ «БМС Сервіс» не можна відокремлювати від правової культури громадян, соціальних груп, всього суспільства, рівнем правового та морального виховання. Публічні службовців є громадянами України, однак відмінність від інших громадян полягає у тому, що вони ще й застосовують чинне законодавство у відносинах з іншими громадянами. У цьому разі ТОВ «БМС Сервіс» представляють не свої власні інтереси, а державні (публічні).

Етичні засади ТОВ «БМС Сервіс» не виникають стихійно, а це є поступовий процес формування уявлень про вимоги щодо поведінки працівника. Результатом такого процесу є вироблення відповідних правил і їх фіксація у правовому акті, переважно це є кодекси професійної етики. Такі правові акти мають бути гнучкими і враховувати зміни уявлень суспільства про необхідну поведінку працівника.

Етика поведінки ТОВ «БМС Сервіс» формується під впливом вимог, які визначає суспільство на певному рівні свого розвитку.

Професійна етика є системою моральних принципів, норм і правил поведінки фахівця з урахуванням особливостей його професійної діяльності та конкретної ситуації.

Основні етичні вимоги, що пропонують працівникам ТОВ «БМС Сервіс»:

- дотримуватися принципів підприємства;
- чесно служити і бути вірним державі;
- дотримуватися вищих моральних принципів;
- ставити державні інтереси вище за індивідуальні цілі і завдання політичних партій, інших громадських організацій;
- постійно боротися з корупцією;
- ніколи не приймати для себе і для членів своєї родини ніяких благ і переваг, використовуючи під час цього свої повноваження;
- не використовувати в корисливих цілях службове становище;
- не використовувати ніяку інформацію, отриману конфіденційно під час виконання своїх посадових обов'язків, як засіб одержання особистої вигоди;
- не допускати у діяльності елементів дискримінації у відносинах із товаришами по службі, громадянами;
- у спілкуванні з клієнтами як під час виконання своїх повноважень, так і в позаслужбових відносинах дотримувати загальноприйнятих правил поведінки.

Службова етика – найширше поняття у сфері професійної етики. Службова етика — сукупність певних моральних обов'язків, принципів і норм поведінки, яка реалізується у відносинах працівників у процесі праці. Вона призначена пояснювати мораль, прищеплювати моральні принципи і правил боргу, честі, морально виховувати людей. Службова етика – це є конкретна реалізація моральних норм людини про її поведінку, взаємовідносини, діяльність.

Етикет на ТОВ «БМС Сервіс» виконує різні функції. Виокремлюють інформаційну функцію, функцію стандартизації моделей індивідуальної та групової поведінки, функцію соціального контролю і соціального впливу, функцію створення психологічного комфорту.

Норми етикету інформують про те, як слід поводитися працівнику в тій чи іншій конкретній службовій ситуації та якої поведінки слід чекати від колег, від начальника або від підлеглих. Стандартизуючи поведінку кожного члена колективу, етикет допомагає їм, не замислюючись, деколи майже несвідомо,

вибирати лінію поведінки у відповідності з реальною обстановкою та очікуваннями оточуючих, не ризикуючи потрапити у незручне або скрутне становище або викликати ускладнення у відносинах з іншими. Слідування прийнятим правилам поведінки у кожної зі сторін спілкування зміцнює впевненість у правильності своїх дій, народжує самоповагу, створює відчуття психологічного комфорту.

ВИСНОВКИ

За результатами написання кваліфікаційної роботи на тему: «Ділова етика в управлінні підприємством: теорія та практика» на основі матеріалів ТОВ «БМС Сервіс» нами було зроблено наступні висновки:

1. Розкривши етичні засади сучасного бізнесу слід відмітити, що всі визначення погоджуються з тим, що бізнес-етика – це принципи і переконання, які визначають правильне і неправильне поводження окремих осіб у компанії, що відбивається на продуктивності людини, являє собою основу для прийняття рішень і, таким чином, впливає на виконання цілей компанії загалом. Є декілька факторів, які сприяють формуванню етичної системи в компанії: організаційна культура, правила і закони, а також особисті цінності людини. Є чотири джерела етичної поведінки у процесі ведення бізнесу: людське мислення і його логіка, релігійне вірування, ідіома людяності та природа, яка охоплює індивідуума.

2. Окресливши особливості бізнес-етики в контексті теорії поколінь відмічено, що нами наведено співвідношення ціннісних архетипів та стадій циклу поколінь. Найбільш характерною ознакою кожного покоління є набір власних цінностей, які відрізняються від цінностей інших поколінь. При цьому під час виховання наступного покоління передаються не ті цінності, які важливі для цього покоління, а ті цінності, яких не вистачало у житті цього покоління. При цьому цінності кожного покоління не виявляються індивідуально, їх можна розглянути лише у груповій поведінці.

Покоління Y (Міленніали), яке належить до архетипу героїв, зараз вступило в активну фазу свого життя. Головними якостями покоління Y є орієнтованість на швидкий результат, адаптивність, індивідуальність, мораль, відповідальність, наївність, вміння покорятися, глобалізм (глобальне мислення), мультикультуралізм, оптимізм, амбітність, орієнтація на досягнення, бажання швидкого результату. Головним принципом життя є такий: скоріше працювати, щоб жити, ніж жити, щоб працювати.

Особливостями взаємин представників цього покоління з лідером (керівником) є спочатку перевірка лідера, однак потім часте звертання до нього за вказівками.

Основними бізнес-цінностями для цього покоління є такі: завдяки технологіям можливість гнучко працювати в будь-який час і в будь-якому місці, тому їх слід оцінювати за результатом роботи, а не за тим, як, коли або де це зроблено; значні сподівання на керівників щодо допомоги та наставництва у досягненні професійних цілей; довгострокові відносини з роботодавцями, але на власних умовах; зниження кар'єрних амбіцій на користь більшої кількості часу із сім'єю, меншої кількості поїздок, меншого особистого тиску; толерантність; важливість наставництва; бажання покращити свої робочі навички, продовжуючи свою освіту; визнання, що люди роблять компанію успішною.

3. Характеристика ТОВ «БМС Сервіс» як соціально-економічної системи свідчить, що у структурі компанії виділені три департаменти: департамент комплексних проектів і рішень (системної інтеграції), що нараховує десятки виконаних комплексних проектів, департамент аутсорсингу ІТ процесів на обслуговуванні якого знаходиться більше 400 тис. одиниць техніки в усіх регіонах нашої країни і департамент сервісної підтримки, який має власний транспортний підрозділ з понад десятка автомобілів різної вантажопідйомності, що дозволяє незалежно здійснювати поставки обладнання та комплектуючих по всій території України.

Провівши аналіз загальної структури персоналу, бачимо, що загальна чисельність персоналу ТОВ «БМС Сервіс» за аналізований період має тенденцію до зменшення з 103 осіб у 2020 році до 83 осіб у 2022 році. Загальне вибуття персоналу пов'язане зі упровадженням сучасних технологій та скороченням операційної діяльності.

Підприємство знаходиться в полі СлМ, що свідчить, з одного боку, про його нестабільність, а з іншого боку, значні можливості, що несе підприємству ринкове середовище. Це означає, що підприємству слід орієнтуватися на

стратегію стабілізації, захисту ринку і потенціалу, внесення змін у функціональні стратегії для підсилення слабких сторін.

4. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «БМС Сервіс» свідчить, що протягом аналізованого періоду обсяг основних засобів у цілому зменшився у 2022р. порівняно з 2020 роком на 3064 тис. грн. Це може свідчити про перевагу вибуття основних засобів над їх оновленням.

Поряд зі зростанням доходу від реалізації продукції зростає показник продуктивності праці з 122,4тис. грн./чол. у 2020 р. до 2011,78 тис.грн/чол. у 2022 р., що говорить про підвищення ефективності виробництва, про це також свідчить зростання показника фондівіддачі, який збільшився на 1,75 грн на протязі аналізованого періоду. Відповідно показник фондоємності пропорційно знижується. Показник матеріалівіддачі знаходиться на рівні 4,22-4,21грн.

5. Оцінка наявної ділової етики в управлінні ТОВ «БМС Сервіс» свідчить, що товариство має Кодекс корпоративної (ділової) етики компанії, але він носить більш декларативний характер та не містить практичних аспектів.

Тому нами було запропоновано удосконалити наявний Кодекс корпоративної (ділової) етики ТОВ «БМС Сервіс».

Запропонована загальна структура корпоративного кодексу ТОВ «БМС Сервіс». В структурі корпоративного кодексу ТОВ «БМС Сервіс» розрізняють дві змістові частини: ідеологічну та нормативну. Нормативна частина містить в собі два розділи: 1) зобов'язання організації щодо внутрішнього середовища та 2) зовнішні зобов'язання

Корпоративний кодекс ТОВ «БМС Сервіс» повинен бути сформований таким чином, щоб у нього завжди можна було внести зміни відповідно до умов внутрішнього і зовнішнього середовища. Для ТОВ «БМС Сервіс» рекомендується створювати корпоративні правила з детальним описом усіх можливих вимог обсягом близько 50 сторінок. В цьому випадку корпоративний кодекс буде достатньо ґрунтовним і складним документом, тому для його створення слід залучити зовнішніх консультантів, які на основі неупереджених оцінок зможуть надати рекомендації, що будуть сприяти розвиткові організації.

Розробка корпоративного кодексу, як уже зазначалось, може здійснюватись як фахівцями ТОВ «БМС Сервіс», так і певними зовнішніми консультантами. Переваги і недоліки різних варіантів розробки корпоративного кодексу для ТОВ «БМС Сервіс» описані нами.

ТОВ «БМС Сервіс» має розроблений кодекс корпоративної етики, але він, на нашу думку, є доволі спрощений та містить лише ідеологічну частину. Проведемо порівняння розділів існуючого та запропонованого кодексу корпоративної етики для ТОВ «БМС Сервіс».

Нами запропоновані розділи кодексу корпоративної етики ТОВ «БМС Сервіс». Політика з охорони навколишнього середовища. Політика у сфері безпеки і охорони праці. Політика щодо взаємодії Компанії з працівниками. Політика щодо взаємодії з конкурентами. Політика щодо взаємодії з контрагентами. Конфлікт інтересів. Політика конфіденційності. Політика щодо фінансової звітності та розкриття інформації. Політика протидії корупції. Політика щодо подарунків та гостинності. Політика щодо взаємодії з органами державної влади. Політика щодо взаємодії з представниками ЗМІ. Політика використання активів Компанії. Відповідальність за дотримання положень Кодексу. Заключні Положення.

Нами визначено основні складові процесу формування та функціонування етичної інфраструктури на ТОВ «БМС Сервіс» і його чинники.

На сьогодні етична інфраструктура як складна система містить 9 елементів, кожен з яких у процесі формування етичної інфраструктури ТОВ «БМС Сервіс» є самостійним і важливим механізмом, який взаємодоповнює та посилює інші.

Слідування прийнятим правилам поведінки у кожній зі сторін спілкування зміцнює впевненість у правильності своїх дій, народжує самоповагу, створює відчуття психологічного комфорту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алоні Г. Етика бізнесу: соціально-філософський аспект // автореф. дис. ... канд. філос. наук: 09.00.03 / Інститут вищої освіти АПН України. К., 2008. 19 с.
2. Близнюк Т. Методологія управління персоналом у мультинаціональній компанії : дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.04. Харків, 2019. 678 с.
3. Близнюк Т. Теорія поколінь: Україна та Західна Європа. The International Scientific and Practical Web-Congress of Economists and Jurists “ECONOMICS, LAW, SOCIETY: resume of 2022” : professional scientific publication, Geneva (Switzerland), Minsk (Republic of Belarus), Odessa (Ukraine), St. Petersburg (Russian Federation), 2022. С. 78–83.
4. Відсота Д. Антимонопольний комплаєнс для компанії: про що варто пам'ятати // Юридична газета URL: <http://yur-gazeta.com/publications/practice/antimonopolne-konkurentnepravo/antimonopolniy-komplaens-dlya-kompaniyi-pro-shcho-var-to-pamyatati.html>
5. Герасимчук Г. Прозорість та комплаєнс: данина моді чи бізнес-необхідність? URL: https://biz.ligazakon.net/ua/news/185237_prozorst-ta-komplans-danina-mod-chi-bznes-neobkhdst
6. Глівенко С. Мотиваційні особливості представників бізнес-еліти в контексті вивчення теорії поколінь. Вісник СумДУ. Серія: Економіка. 2013. № 4. С. 140–145.
7. Гуцуляк В.Р. Вплив бізнес-етики на ефективність менеджменту компанії / Гуцуляк В.Р. // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2021. – № 1, т. 32(71). – С. 42–45.
8. Дикань В. Л., Компанієць В. В., Полякова О. М. Етичні основи бізнесу : навч. посібник. Харків : УкрДАЗТ, 2012.
9. Добročесність та етика в бізнесі. Освіта заради справедливості. Серія університетських модулів. Управління Організації Об'єднаних Націй з

наркотиків і злочинності. 2021. С. 36. URL: https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J_Integrity_and_Ethics_Module_11_final_UKR.pdf

10. Єрмоленко А. Розвиток національного освітнього простору в контексті надбань теорії поколінь. Вісник Національного університету оборони. 2021. № 3 (40). С. 82–87.

11. Костенко Т. Теорія поколінь: чому ми різні і як почути один одного. Освітня асамблея : веб сайт. URL: <https://www.ea.org.ua/2017/07/03/theory> (дата звернення: 20.01.2022).

12. Кузьмін О. Є., Пирог О. В., Чернобай Л. І., Романишин С. Б., Вацик Н. О. Соціальна відповідальність : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 328 с

13. Литвиненко О. Покоління і стереотипи. Драматичні віхи історії накладають відбиток на ментальність поколінь. Персонал плюс. 2008. № 14 (266), 10–16 квітня. URL: <http://www.personal-plus.net/266/3142.html> (дата звернення: 21.01.2022).

14. Про запобігання корупції : Закон України від 28.12.2020 р. № 49. Дата оновлення 16.12.2021. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 05.02.2022).

15. Професійний стандарт «Керівник (директор) за-кладу загальної середньої освіти». URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>

16. Професійний стандарт «Керівник (директор) за-кладу дошкільної освіти». URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/617/27c/d1f/61727cd1f033d706983803.pdf>

17. Рихліцька О.Д. До питання корпоративної етики в сучасній організації // Гуманітарний часопис. 2011, № 1. С. 89-97

18. Робоча сила за статтю, типом місцевості та віковими групами 2021. Демографічна та соціальна статистика / Ринок праці / Зайнятість та безробіття : URL:

http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/rp/eans/eans_u/arch_eansmv_u.htm

(дата звернення: 20.01.2022).

19. Статінова Н. П., Радченко С. Г. Етика бізнесу : навчальний посібник. Київ : КНТЕУ, 2001. 280 с.

20. Тиліпська Р. Б., Передало Х. С., Мукан О. В. Етика бізнесу в умовах європейської інтеграції. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. № 858. С. 132–139. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2022_858_21

21. Тимошенко Ю.В., Завгородня Л.В. Культура управління і управлінська культура керівника за-кладу освіти: змістові виміри та межі понять. Віс-ник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки, 2021. No1. 19–24.

22. Тимошенко Ю.В., Завгородня Л.В. Soft skills та особистісні якості керівника закладу освіти як ос-нова розвитку його управлінської культури. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки, 2021. No 4. С. 18–24.

23. Тимошенко Ю.В., Завгородня Л.В. Сутнісні елементи й характеристики управлінської культури керівника освітньої організації. Вісник Черкасько-го національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки, 2021. No3. С. 10–20.

24. Тимошенко Ю.В., Завгородня Л.В. Рівні управлінської культури керівника освітньої організації: від техніки і технології до мистецтва і творчості. Віс-ник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки, 2021. No2. С. 10–15.

25. Тютлікова В.В. Формування етичної організаційної поведінки в сучасних умовах / Тютлікова В.В. // Проблеми економіки. – 2011. – № 4. – С. 95–100
26. Управління школою в суспільстві знань / Їржі Трудна, Вацлав Троян, Каміл Бржіза ; пер. з чес. Т. Окопна. Директор школи – нові виклики та можливості. Переяслав-Хмельницький: Переяслав-Хмельницький держ. пед. ун-т імені Григорія Сковороди, 2017. С. 75–239.
27. Чумаков В. Теорія поколінь : вебсайт. URL: <https://svblog.ru/teoriya-pokoleniy> (дата звернення: 18.01.2022).
28. Шакотько Є. Етичний бізнес глобальних корпорацій URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/10/22/652792/>
29. Шаповал В.М. Вплив релігії на формування ділової етики / Шаповал В.М. // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2010. – № 22. – С. 87–99.
30. Штома Л. Н. Роль етики у професійній діяльності фахівця. Наук. вісн. Миколаїв. держ. ун-ту. Сер. : Пед. науки : [зб. наук. пр.]. 2012. Вип. 36. Т. 1. С. 72–75.
31. Abosag, Ibrahim, Yen, Dorothy, Barnes, Bradley (2022) What is Dark about the Dark-Side of Business Relationships?. Industrial Marketing Management, 55: 5–9. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.008>
32. Al-Tarawneh K.I. Business ethics in human resources management practices and its impact on the organizational performance / AlTarawneh K.I. // Business: Theory and Practice. – 2020. – № 21(1). – P. 402–411. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11344>
33. Ansoff H. I. Strategic management. Basingstoke:Palgrave Macmillan, 2007. 233p.
34. Blyznyuk T. Generational Values of Generation Y: Survey of Ukrainian Senior School Pupils and Students. Economics and Sociology. 2017. № 10 (3). P. 153–166.

35. Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco: John Wiley & Sons, 2006. 242 p. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Tahani_Fourah/post/Is_the_any_test_or_questionnaire_to_measure_the_organizational_climate_anyone_can_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf
36. Cameron K.S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco: John Wiley & Sons, 2006. 242 p. URL: <https://www.researchgate.net/profile>
37. Daft R.L. The Leadership Experience Fourth Edition. URL: <https://pengalamanpangayoman.files.wordpress.com/2018/10/leadership-experience-2008.pdf>
38. Deloitte Millennial Survey 2018. Deloitte : вебсайт. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2018/deloitte-millennial-survey-2018.html> (дата звернення: 18.01.2022).
39. Dessler G. (2021) Human resource management (14th ed.). Saf-fon House, London, UK, pp. 10–17.
40. Drucker, P. (1981) «What is business ethics?» The Public Interest Spring, 63: 18–36.
41. Drucker, Peter F. «7». Business Purpose and Business Mission, in «Management: tasks, responsibilities, practices» (1st ed.). New York : Harper & Row, 1985. P. 74–94. ISBN 978-0060110925
42. Enderle, Georges (1999) International Business Ethics. University of Notre Dame Press. ISBN 0-268-01214-8
43. Gama N., McKenna S., Peticca-Harris A. (2011) Ethics and HRM: theoretical and conceptual analysis: an alternative approach to ethical HRM through the discourse and lived experiences of HR professionals. Journal of Business Ethics, vol. 111, pp. 97–108.

44. Howe N., Strauss W. The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. Harvard Business Review. 2007. July-August. P. 41–52.
45. Jawad Sh. (2011) Organizational behaviour in business organizations (1st ed.). Dar-Alhamed for publishing and distribution, Amman, Jordan, pp. 20–25.
46. Lepeyko T., Blyznyuk T. Generational theory: value-oriented approach. Business-Inform. 2022. № 11. P. 24–31.
47. P. Madsen and Jay M. Shafritz. Essentials of Business Ethics. New York, N.Y., U.S.A. : Meridian, c. 1990.
48. Pimenta M. (2021) Ethics in human resource management: a study on ethical perceptions of HRM practices (Unpublished Master Thesis). ISCTE Business School, Lisbon, Portugal, pp. 11–17.
49. Professional standard «The head (director) of the institution of general secondary education». Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/media/ne2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>
50. Professional standard «The head (director) of the pre-school education institution» Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/617/27c/d1f/61727cd1f033d706983803.pdf>
51. Reference1. Ansoff, H.I. (2007). Strategic management. Basing-stoke: Palgrave Macmillan. 233p. 2. Daft R.L. (2008). The Leadership Experience Fourth Edition. Retrieved 06.07.2022, from <https://pengalamanpangayoman.files.wordpress.com/2018/10/leadership-experience-008.pdf>
52. Richard T. De George, Business Ethics. Prentice Hall, 1999. 5. Manuel G. Velasquez. Business Ethics: Concepts and Cases. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1982.
53. The Ten Principles Union Global Impact. URL: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
54. Trunda, Y, Troyan V., Brzza K. (2017). School management in the society of knowledge. Director of the school new challenges and opportunities.

Pereiaslav-Khmelnyskyi: Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav-Khmelnyskyi. P. 75–239 [in Ukr.].

55. Tymoshenko, Y.V., Zavorodnya, L.V. (2021). Soft skills and personal qualities of the head of an establishment of education as the basis of the development of his management culture. Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Series «Pedagogical Sciences», 4 : 18–24[in Ukr.].

56. Tymoshenko, Y.V., Zavorodnya, L.V. (2021). Essential elements and characteristics of the managerial culture of the head of the educational. Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Series «Pedagogical Sciences», 3: 10–20 [in Ukr.].

57. Tymoshenko, Y.V., Zavorodnya L.V. (2021). Culture of management and management culture of the head of the establishment of education: content dimensions and concepts boundaries. Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Series «Pedagogical Sciences».1:19–24 [in Ukr.].

58. Tymoshenko, Y.V., Zavorodnya L.V. (2021). Levels of management culture of the manager of educational establishment: from technics and technology to art and creativity. Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Series «Pedagogical Sciences», 2: 10–15 [in Ukr.].

59. Ueberwimmer M., Blyznyuk T. Generational Theory: Cross-Cultural Approach. Economics of development. 2022. № 2 (78). P. 44–48.

60. Wendell F. (2007) Human resource management (international edition). Houghton Mifflin, Boston, USA, pp. 65–69.