

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

11.13 - МКР.1951«С» 2023.10.26 05 ПЗ

БЕРЛІНЦЯ ЯРОСЛАВА ОЛЕКСАНДРОВИЧА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет**

УДК: 330.131.5:005.96

ПОГОДЖЕННЯ
Декан економічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри економіки

_____ **Анатолій ДІБРОВА**
« _____ » _____ 2024 р.

_____ **Вікторія БАЙДАЛА**
« _____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему «Економічна ефективність використання
персоналу підприємства та напрями її підвищення»

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка підприємства»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент _____

Тетяна ГУЦУЛ

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

д.е.н., професор _____

Тетяна МІРЗОЄВА

Виконав _____

Ярослав БЕРЛІНЕЦЬ

Київ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки
д.е.н., проф. _____ Вікторія БАЙДАЛА
“ ____ ” _____ 2023р.

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ

Берлінцю Ярославу Олександровичу

[прізвище, ім'я, по-батькові]

Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Економіка підприємства»
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Економічна ефективність використання персоналу підприємства та напрями її підвищення»

Затверджена наказом ректора НУБіП України № 1951 «С» від 26.10.2023 р.

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.11.15

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: дані підприємств по всій Україні.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Визначити ефективне управління витратами
2. Визначити оптимальний рівень продуктивності персоналу
3. Визначити наскільки використання технологій та автоматизації може підвищити ефективність використання персоналу

Дата видачі завдання «06» листопада 2023 р.

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи _____

Тетяна МІРЗОЄВА

Завдання прийняв до
виконання _____

Ярослав БЕРЛІНЕЦЬ

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота викладена на 60 сторінках друкованого тексту, включає 24 таблиці, 8 рисунків і 3 додатки. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 31 найменування та 3 додатків.

Метою роботи є: розробка науково-методичних і практичних рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності використання персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження виступають процеси, що супроводжують управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є: сукупність теоретичних, методологічних і прикладних підходів до ефективного використання персоналу на прикладі підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Методи дослідження: монографічний метод, метод аналізу та синтезу, економіко-статистичний метод тощо.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що отримані результати та запропоновані рекомендації можуть бути використані для покращення економічної ефективності управління персоналом, що сприятиме підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства.

Основні результати дипломного дослідження представлені у науковій публікації: Берлінець Я.О., Мірзоєва Т.В. Щодо використання кадрового потенціалу підприємства в Україні. «Економічні дні – 2024»: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів (10 квітня 2024 р.). К. НУБіП України, 2024.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА | 8 |
| 1.1. Значення та сутність економічної ефективності використання персоналу та його управління | 8 |
| 1.2. Обґрунтування та вибір показників для оцінювання рівня економічної ефективності використання персоналу та його управління | 11 |
| 1.3. Актуальні методи та стратегії управління персоналом в сучасному підприємстві | 14 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» | 22 |
| 2.1. Характеристика організаційно-економічних аспектів підприємства | 22 |
| 2.2. Аналіз системи управління персоналу підприємства | 25 |
| 2.3. Аналіз чинників, що впливають на роботу системи управління персоналом підприємства | 34 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» | 38 |
| 3.1. Ефективність проведення заходів із підвищення кваліфікації персоналу підприємства | 38 |
| 3.2. Заходи, щодо вдосконалення системи підбору персоналу підприємства | 46 |
| ВИСНОВКИ | 50 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 52 |
| ДОДАТКИ | 57 |

ВСТУП

Актуальність роботи. Економічна ефективність використання персоналу підприємства та напрями її підвищення – включає в себе оцінку того, наскільки ефективно підприємство використовує свої людські ресурси чи необхідна автоматизація процесів регламентованого обліку персоналу для досягнення своїх цілей, мінімізуючи витрати та максимізуючи продуктивність. Це має вирішальне значення для підтримки конкурентоспроможності та сталого зростання в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Мета роботи. Розробка науково-методичних і практичних рекомендацій стосовно підвищення економічної ефективності використання персоналу підприємства.

Були сформульовані наступні завдання для здійснення визначеної мети:

- визначити ефективне управління витратами;
- визначити оптимальний рівень продуктивності персоналу;
- проаналізувати сучасні методи і міжнародний досвід в управлінні персоналом підприємства;
- розглянути систему управління персоналом підприємства та визначити чинники, що впливають на її роботу;
- дослідити специфіку оплати праці, систему стимулювання персоналу та рівень задоволеності співробітників умовами роботи;
- розробити обґрунтовані заходи для вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві;
- визначити наскільки використання технологій та автоматизації може підвищити ефективність використання персоналу.

Об’єкт дослідження – процеси, що відбуваються при використанні персоналу в підприємстві.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних і прикладних засад ефективного використання персоналу на прикладі підприємства «Арселор Міттал Кривий Ріг».

Практичне значення дослідження полягає в тому, що отримані результати та розроблені рекомендації можуть бути застосовані для підвищення економічної ефективності управління персоналом, сприяючи зміцненню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Значення та сутність економічної ефективності використання персоналу та його управління

Економічна ефективність управління персоналом базується на управлінні людськими ресурсами.

Термін «управління людськими ресурсами» трактується у доволі широкому спектрі – від економічного та статистичного аспектів до філософського та психологічного підходів.

Системи управління персоналом базуються на безперервному вдосконаленні методів управління людськими ресурсами та включають використання досягнень вітчизняної і міжнародної науки й передового досвіду виробництва. Основна суть управління персоналом полягає в організації та розвитку економічних, соціальних, психологічних і правових взаємин. Ці взаємини побудовані на принципах, методах і формах, які впливають на інтереси, поведінку та діяльність працівників з метою їх максимального залучення та ефективного використання. У науковій та навчальній літературі застосовуються різні терміни.

Зокрема, це такі терміни, як: управління персоналом, управління людськими ресурсами, кадровий менеджмент, управління працею.

Поняття «людські ресурси», «управління людськими ресурсами» та «кадровий менеджмент» є схожими за значенням, оскільки в кожному випадку основною одиницею управління є працівник. Однак, між цими термінами існують певні відмінності. У другому випадку акцент ставиться на працівників як специфічний ресурс, який потрібно правильно використовувати для досягнення встановлених цілей з мінімальними витратами та максимальною ефективністю.

Більшість вітчизняних економістів зазвичай трактують згадані поняття як синоніми та визначають їх так: за визначенням Г.В. Щекіна, управління людськими ресурсами (HR) є наступним чином:

«Управління персоналом – це процес організації взаємодії між усіма членами трудового колективу для досягнення визначених цілей за допомогою таких складових, як навчання, мотивація та інформування працівників. Це діяльність, що здійснюється всіма керівниками та професійними підрозділами організації. Вона сприяє максимально ефективному використанню працівників для досягнення як цілей організації, так і особистих цілей кожного працівника» [10].

Скібіцький О.М. визначає управління людськими ресурсами як цілеспрямовану діяльність керівництва організації, що полягає в розробці концепцій, стратегій і методів управління людськими ресурсами та кадрової політики. Згідно з його підходом, управління людськими ресурсами передбачає систематизований вплив через сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів. Економічні та соціальні заходи орієнтовані на створення необхідних умов для ефективного розвитку та використання трудового потенціалу на підприємстві [8].

Науковець Шляга О.В. визначає це поняття як «Комплекс усіх організаційно-економічних заходів підприємства, спрямованих на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу» [9].

У більш широкому розумінні управління людськими ресурсами включає також питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, регулярної оцінки персоналу, розвитку працівників, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Це охоплює не лише поточну оцінку персоналу, але й планування кар'єрного розвитку, кар'єрного зростання та інші аспекти [3].

Отже, управління людськими ресурсами є комплексом методів і засобів, які використовуються для виявлення та максимального розкриття потенціалу працівників і який налаштований на досягнення високого соціально-економічного прогресу організації.

Завдання управління людськими ресурсами на підприємствах у ринковій економіці полягає у впливі на поведінку працівників, що визначається двома основними факторами: мотивацією та здатністю виконувати необхідні завдання. Мотивація працівників є складним процесом, і тому на неї впливають всі методи управління персоналом, які застосовуються на підприємстві для забезпечення ефективного виконання виробничих функцій.

Цілісність системи управління персоналом компанії є ключовою умовою її ефективної діяльності.

Система управління персоналом компанії є складним процесом, орієнтованим на вдосконалення кадрової політики.

У свою чергу, цей процес спрямований на забезпечення стійкої конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі.

Основне завдання системи управління персоналом полягає в тому, щоб сприяти вирішенню наступних проблем:

1) надати підприємству необхідний кадровий потенціал відповідно до стратегії компанії;

2) організувати внутрішнє середовище підприємства так, щоб основну увагу було приділено розвитку корпоративної культури, ключових цінностей та задоволенню внутрішніх потреб. Створювати такі умови, які сприятимуть збереженню, розвитку й ефективній реалізації людського потенціалу компанії;

3) розв'язання питань, які стосуються функціональної організаційної структури управління, зокрема управління персоналом, базуючись на стратегічних цілях управління та запланованих результатах діяльності підприємства. Застосування методів управління, спрямованих на розвиток та забезпечення гнучкості організаційної структури;

4) здатність ефективно долати суперечності між централізацією та децентралізацією в управлінні персоналом. Застосування принципів стратегічного менеджменту передбачає зосередження стратегічних питань у відділі управління персоналом та передачу оперативних і тактичних повноважень функціональним і виробничим підрозділам компанії [12].

Система управління персоналом має бути орієнтована на найефективніше застосування унікальних навичок і знань кожного співробітника. Керівництво вітчизняних підприємств повинно сприяти формуванню культури довіри та впроваджувати структури, процеси й управлінські методи, які забезпечують створення такої системи управління персоналом.

Керівникам вітчизняних підприємств слід впроваджувати структури, процеси та методи управління, які сприятимуть створенню ефективної системи управління персоналом, здатної забезпечити високу конкурентоспроможність підприємств на цільових ринках [13].

1.2. Обґрунтування та вибір показників для оцінювання рівня економічної ефективності використання персоналу та його управління

Економічну ефективність управління персоналом можна оцінювати двома підходами: перший зосереджується на результативності діяльності HR-відділу, тоді як другий аналізує ефективність роботи керівників і спеціалістів у сфері управління персоналом.

Оцінка ефективності є важливою функцією управління персоналом, що спрямована на визначення результативності роботи керівників і спеціалістів. Вона оцінює їхню здатність впливати на діяльність як виробничих, так і адміністративних підрозділів, а також характеризує їхній безпосередній вплив на функціонування управлінських і виробничих структур.

На показники результативності праці управлінського персоналу, а також на її зміст, впливає комплекс різноманітних факторів, які представлені в табл. 1.1.

Ключовим є врахування цих факторів при оцінці діяльності конкретного працівника в конкретних умовах та в певний час. Це забезпечує більшу обґрунтованість, об'єктивність і точність результатів оцінювання. Робота різних категорій співробітників має різні завдання, важливість, показники та характеристики.

Ступінь складності визначення результатів може варіюватися. Наприклад, для операторів ефективність часто оцінюється шляхом порівняння запланованих і фактичних показників. Для робітників основним критерієм результативності є зіставлення запланованих і реальних показників кількості та якості виготовленої продукції. Оцінка ефективності роботи менеджерів і спеціалістів є більш складною, оскільки їх результативність вимірюється досягненням управлінських цілей при мінімальних витратах ресурсів [14].

Таблиця 1.1

Систематизація факторів, які беруться до уваги під час оцінки результативності праці*

| Фактори | Зміст факторів |
|----------------------------------|--|
| Природно-біологічні | Стать, вік, стан здоров'я, розумові та фізичні здібності, клімат, географічне середовище, сезонність та інше. |
| Соціально-економічні | Стан економіки: державні норми, обмеження та закони в сфері праці, заробітної плати, мотивації праці, рівня життя та інші. |
| Ринкові | Ринкові фактори: розвиток багатокладної економіки, стимулювання підприємництва, рівень та масштаб приватизації, конкуренція, безробіття, лібералізація цін, інфляційні процеси, акціонування підприємств, банкрутство та інші. |
| Технічні та організаційні | Тип вирішуваних завдань, складність роботи, організація виробництва та праці, технічне забезпечення, обсяг і якість отримуваної інформації, рівень впровадження науково-технічних інновацій та інші аспекти. |
| Структурно-організаційні | Умови праці (санітарно-гігієнічні, ергономічні, естетичні та інші), співвідношення чисельності різних категорій працівників, розмір підприємства, графік роботи, стаж роботи, кваліфікація співробітників, рівень ефективності використання персоналу та інші фактори. |
| Соціально-психологічні | Мотивація до праці, психофізіологічний стан співробітника, його статус і визнання, моральна атмосфера в колективі та інше. |

*Джерело: [7].

У загальному випадку, критерії оцінки праці працівників охоплюють якість і кількість виконаних завдань, оцінку досягнутих результатів і робочого навантаження.

Для оцінки результативності праці застосовують термін «критерії оцінки». Критерій оцінки означає граничне значення, при якому значення показника відповідає або не відповідає встановленим вимогам [15].

Наприклад, для оцінки роботи керівника організації використовують такі критерії: прибуток, приріст прибутку, оборотність капіталу, ринкова частка.

Для HR-менеджерів основними критеріями є:

- кількість відкритих вакансій в організації,
- кількість заявок на одну вакансію,
- рівень плинності кадрів за різними категоріями та відділами.

У табл. 1.2 представлений приклад переліку кількісних показників критеріїв оцінки ефективності праці для різних посад керівників і спеціалістів.

Таблиця 1.2

Числові показники критеріїв оцінки ефективності праці*

| Посади | Перелік показників – критеріїв оцінки ефективності праці |
|--------------------------------------|--|
| Керівник організації | Прибуток, приріст прибутку, оборотність капіталу, ринкова частка, виконання планових завдань за обсягом і асортиментом. |
| Лінійні керівники | Зміни в обсязі виробництва, зміни в продуктивності праці, зниження виробничих витрат, кількість рекламацій та їх зміни, частка бракованої продукції та її зміни, рівень простоїв та втрати від них, показник плинності кадрів. |
| Начальник фінансового відділу | Прибуток, оборотність оборотних коштів, рівень надлишкових запасів оборотних коштів. |

*Джерело: [2].

На відміну від прямих показників ефективності, непрямі оцінки оцінюють роботу працівника за критеріями, які відображають «ідеальне» уявлення про те, як повинні виконуватися завдання та функції, що визначаються для конкретної посади, а також які якості повинні проявлятися в цьому процесі. Одним із найпоширеніших методів оцінки факторів ефективності є метод бальної оцінки.

Одним із найбільш поширених методів у світових організаціях є метод управління за цілями, який використовується для оцінки роботи менеджерів, технічних працівників та офісного персоналу, які не беруть безпосередньої участі у виробничому процесі [16].

Таким чином, можна зробити висновок, що існуючі методи оцінки ефективності системи управління персоналом в організаціях включають численні різноманітні показники, які вимагають постійного аналізу та удосконалення

1.3. Актуальні методи та стратегії управління персоналом в сучасному підприємстві

Підходи до стратегічного управління персоналом – це конкретні методи та засоби, за допомогою яких керівництво здійснює вплив на співробітників для досягнення визначених цілей. Існує безліч різних підходів до управління, і хоча їхній вплив на компанію в цілому та на окремих працівників є непрямо мотивуючим, він все ж значущий.

У процесі управління персоналом організацій застосовуються три основні групи методів: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Економічні методи впливають на працівників через матеріальне заохочення. Метою адміністративного методу є оптимізація управлінських функцій, визначення прав і обов'язків працівників, а також регулювання їхньої діяльності. Соціально-психологічні методи базуються на використанні соціальних факторів, таких як неформальні групи, індивідуальні ролі та статуси, взаємовідносини в колективі, соціальні потреби, психологічний клімат, етика спілкування та поведінка працівників [4].

Адміністративні методи спираються на авторитет, дисципліну та покарання, і в історії вони відомі як «методи палиці». Вони базуються на існуючій управлінській ієрархії та передбачають підпорядкування підлеглих керівництву. Ці методи фокусуються на поведінкових мотивах, таких як усвідомлене прагнення до трудової дисципліни, почуття відповідальності, бажання працювати в конкретній організації та культивування трудової етики.

Основними завданнями управлінського методу є створення стабільного правового простору для функціонування організації, охорона відповідного середовища та забезпечення захисту прав і свобод.

Економічний метод базується на застосуванні економічних стимулів і відомий як «метод заохочення». Він спрямований на матеріальне мотивування колективів або окремих працівників. В межах компанії це можуть бути

економічні показники діяльності, система фінансових винагород, участь у прибутках і капіталі, премії та інші форми заохочення.

Соціально-психологічні методи базуються на використанні моральних стимулів і впливі на персонал з метою трансформації адміністративних завдань у свідомі цілі, що стають внутрішнім бажанням кожної людини. Це можна досягти за допомогою таких підходів [1]:

- формування колективу, створення здорової психологічної атмосфери та сприятливих умов для творчості;
- подавання особистого прикладу;
- задоволення культурних і духовних потреб співробітників;
- встановлення соціальних норм поведінки та стимулів для розвитку колективу;
- впровадження моральних заходів впливу і заохочень, забезпечення соціального захисту.

У сучасних підходах до управління людськими ресурсами основне значення набувають соціально-психологічні методи. Використання цих методів передбачає зміну поглядів на роль людей у процесі науково-технічного прогресу, коли вони перестають бути лише механічними працівниками і стають важливим елементом діяльності підприємства, капіталом. Витрати на оплату праці, створення комфортних умов для роботи, навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників вважаються специфічними інвестиціями [11].

Згідно з сучасною концепцією управління людськими ресурсами в організаціях, основними аспектами, які слід враховувати в діяльності сучасних інноваційних підприємств, є:

- оцінка суті методології управління людськими ресурсами. Таким чином, людські ресурси як об'єкт управління є ключовим фактором розвитку і повинні сприйматися як інтелектуальний капітал, що потребує використання ефективних засобів для свого розвитку;

- розробка ефективної системи управління людськими ресурсами неможлива без організаційних змін, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей розвитку організації;

- розбудова ефективної системи управління людськими ресурсами неможлива без організаційних змін, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей розвитку організації.

Наразі в світі існують кілька ключових моделей корпоративного управління людськими ресурсами.

Із одного боку, завдяки успіхам японської обробної промисловості набирає популярності японська модель управління персоналом. З іншого боку, європейська модель також має свої ключові особливості [5]. Давайте розглянемо основні характеристики японської, американської та європейської моделей управління персоналом (табл. 1.3-1.5).

Варто зазначити, що в США, крім державних служб зайнятості, діють посередницькі кадрові агентства, які забезпечують ефективний і цілеспрямований підбір персоналу відповідно до потреб і вимог кандидатів. Вартість послуг таких агентств зазвичай становить близько третини річної заробітної плати найнятого спеціаліста [17].

Таблиця 1.3

Характерні риси системи управління персоналом в Японії*

| Сфера управління | Характеристика |
|---|--|
| Стиль управління | Керівники не відокремлюють себе від підлеглих. Їхнє завдання – сприяти ефективній взаємодії співробітників, надавати підтримку, допомогу та створювати гармонійні стосунки. У компаніях відсутні детальні посадові інструкції, домовленості щодо організаційних підрозділів є загальними. |
| Розвиток працівників | Японські компанії орієнтуються на широкий спектр кваліфікацій і навичок. Значна увага приділяється знайомству з функціонуванням бізнесу через переміщення працівників між посадами у різних підрозділах. Практика внутрішнього професійного навчання є ключовим елементом розвитку персоналу. |
| Політика управління людськими ресурсами | Основні аспекти включають довгострокову зайнятість, винагороди за вислугу років, внутрішні профспілки, внутрішні ринки праці, навчання на виробництві, колективні переговори, ротацію рішень, внутрішнє соціальне забезпечення, консультації між працівниками та керівниками, функціонування груп з управління якістю. |

Продовження табл. 1.3

| 1 | 2 |
|--|--|
| Політика управління людськими ресурсами | Основні аспекти включають довгострокову зайнятість, винагороди за вислугу років, внутрішні профспілки, внутрішні ринки праці, навчання на виробництві, колективні переговори, ротацію рішень, внутрішнє соціальне забезпечення, консультації між працівниками та керівниками, функціонування груп з управління якістю. |
| Підбір персоналу | Процес найму відбувається з високою обережністю. Менеджери витрачають час на неформальну оцінку роботи підлеглих. Працівники отримують нові призначення кожні 2–3 роки, розуміючи, що їхня поточна діяльність впливає на кар'єрний розвиток. |
| Адаптація персоналу | Навчальні програми можуть тривати кілька років, включаючи професійну підготовку та ознайомлення з історією, цілями і принципами компанії. У деяких випадках застосовуються релігійні методи навчання. Нових працівників поселяють у корпоративні гуртожитки для зміцнення командного духу під час навчання. |
| Планування | Планування робочої сили застосовується рідко. Працівників звільняють лише у виняткових випадках. Досягнувши визначеного віку, працівники залишають посаду або переходять на тимчасову роботу. Щороку старші працівники виходять на пенсію, що сприяє кар'єрному зростанню та знижує витрати на оплату праці. |
| Оплата праці | Розмір винагороди визначається соціальними, а не економічними факторами. Залежить від фінансових можливостей компанії. Особистий дохід враховує доходи інших співробітників. Оплата відповідає принципу довгострокової зайнятості. |

*Джерело: [5].

На завершення можна окреслити основні особливості управління персоналом в американських компаніях, представлені у табл. 1.4.

У США компанії, що дотримуються традиційних принципів найму, акцентують увагу на професійній кваліфікації та досвіді під час відбору кандидатів.

У європейських компаніях оплата праці здебільшого здійснюється за погодинними ставками. У 1990-х роках були впроваджені системи, які поєднували просту погодинну оплату, тимчасові тарифи, а також індивідуальні та колективні преміальні виплати [18].

У 1990-х роках у європейських країнах переважали системи оплати праці, засновані на простій погодинній ставці або погодинній ставці з індивідуальним і колективним преміюванням. Їх застосування охоплювало значну частину працівників, зокрема: у Бельгії – 92,6%; Німеччині – 86,7%; Італії – 88,4%; Нідерландах – 94,8%; Франції – 93,5%.

Таблиця 1.4

Характерні риси системи управління персоналом у США*

| Сфера управління | Опис |
|---------------------------------------|---|
| Політика управління персоналом | В американських компаніях ключова увага приділяється особистим досягненням та індивідуальній відповідальності. Усі процеси управління спрямовані на досягнення конкретних результатів через механізми оцінювання ефективності та постановку короткострокових цілей із чіткими кількісними показниками. Рішення ухвалюють окремі керівники, які несуть відповідальність за їхнє виконання. Значна частина зусиль спрямована на розвиток мотивації співробітників і створення умов для внутрішньої конкуренції, що сприяє впровадженню інновацій. |
| Ставлення до персоналу | Співробітникам надається певна свобода дій у прийнятті рішень. Основними критеріями підбору кадрів є високий рівень освіти, професійний досвід, здатність адаптуватися до психологічних викликів і вміння працювати в колективі. Важливе місце займає вузька спеціалізація професій, що підвищує ефективність роботи. |
| Підготовка персоналу | Американські організації інвестують значні ресурси у навчання та професійний розвиток працівників. Поширеними є як внутрішні, так і зовнішні програми навчання, а дистанційні та онлайн-курси набувають все більшої популярності. Багато провідних компаній створюють власні корпоративні університети, які нерідко відкривають свої двері для зовнішніх спеціалістів, перетворюючись на прибуткові освітні центри. |
| Оплата праці | Система оплати ґрунтується на погодинній оплаті праці, що відповідає високому рівню автоматизації виробничих процесів. Ефективність роботи працівників часто визначається технологічними факторами, а не лише їхніми особистими зусиллями. |

*Джерело: [15].

У сучасних європейських компаніях важливе місце займає дотримання високих соціальних стандартів у роботі з персоналом, як показано в табл. 1.5.

Одним із ключових напрямів розвитку людських ресурсів на підприємствах є корпоративне навчання. Такі програми розробляються спеціально для кожного підприємства і орієнтовані на формування та вдосконалення кадрового потенціалу відповідно до стратегічних цілей компанії [19].

Навчання співробітників є важливим елементом розвитку людських ресурсів на підприємстві.

Існує три основні категорії методів навчання персоналу: традиційні методи, активні методи та методи, що використовуються безпосередньо на робочому місці.

Таблиця 1.5

Характерні риси системи управління персоналом в ЄС*

| Сфера управління | Характеристика |
|----------------------------|--|
| Витрати на персонал | У Німеччині особлива увага приділяється ретельному плануванню витрат на персонал з урахуванням кількісних і якісних факторів. Витрати поділяються на основні (заробітна плата) та додаткові (соціальні гарантії, управління персоналом). |
| Розвиток персоналу | Навчання та підвищення кваліфікації персоналу є пріоритетом для європейських компаній. Головна мета — підвищити компетентність, лояльність і відданість працівників. Для цього компанії співпрацюють з університетами та навчальними закладами. |
| Оплата праці | Відзначається партнерська взаємодія між керівництвом і персоналом. Працівники можуть брати участь у розподілі прибутків, прийнятті рішень і власності компанії. Це характерно для державних підприємств і виробничих кооперативів. |
| Мотивація персоналу | Високий рівень соціального захисту та законодавчо закріплені пільги сприяють мотивації. Додаткові стимули можуть запроваджуватися компаніями через узгодження з профспілками. В Нідерландах мотиваційні системи розробляють спільно керівники та профспілки. |

*Джерело: [14].

Цільова підготовка кваліфікованих працівників передбачає тісний зв'язок між різними методами професійного навчання. Характеристику основних методів розвитку персоналу можна побачити в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Методи розвитку персоналу*

| Навчання на робочому місці | Навчання поза робочим місцем |
|--|--|
| Ротація – переміщення працівника на нову посаду для здобуття додаткового досвіду та професійних навичок. | Тренінг – участь у групових заходах для покращення взаємодії та розвитку навичок. Тренінги можуть бути відкритими або корпоративними, де другі дозволяють адаптувати програму під потреби компанії. |
| Метод «secondment» – тимчасове переміщення працівника на іншу посаду чи в інший відділ для виконання певних завдань, після чого він повертається до своїх обов'язків. | Семінари і конференції – дають можливість обговорювати проблеми в групі для пошуку рішень, а також перевірити засвоєння матеріалу на семінарах. |
| Коучінг – процес взаємодії між керівником і працівником, де старший передає свої знання та досвід менш досвідченому через консультації та рекомендації. | Дистанційне навчання – навчання через Інтернет, де працівники виконують завдання та тести на сайтах, отримуючи офіційний сертифікат про підвищення кваліфікації. |
| Метод «buddying» – менеджер або досвідчений працівник надає поради та | Курси – навчання поза робочим місцем, яке дозволяє здобути нову спеціальність або |

Продовження табл. 1.6

| 1 | 2 |
|--|---|
| підтримку новому співробітнику. | підвищити кваліфікацію у своїй професії. |
| Менторство – індивідуальний процес розвитку, де ментор передає не тільки технічні знання, а й особисті погляди та досвід у сфері бізнесу. | Моделювання – навчання через відтворення реальних робочих ситуацій, що допомагає подолати страхи та краще розуміти специфіку роботи з клієнтами. |

*Джерело: [6].

Міжнародний досвід розвинутих країн у сфері методик розвитку персоналу викладено в табл. 1.7.

Кожен із вищезгаданих методів розвитку людських ресурсів має свої як позитивні, так і негативні сторони. Серед переваг можна виділити доступність, різноманітність, інноваційність, можливість вибору часу та місця для навчання, а також широкий ринок для надання таких послуг. Натомість серед недоліків можна відзначити великі фінансові витрати, втрату робочого часу та ймовірність того, що навчання не дасть очікуваних результатів (неефективність). Проте, незалежно від вибору методу, основним фактором успіху є мотивація працівників, яка визначає його ефективність [20].

Міжнародна практика демонструє, що в розвинутих країнах розвиток людських ресурсів став важливою складовою управлінських процесів. Це підтверджується цілеспрямованою державною політикою, орієнтованою на встановлення національних стандартів кваліфікацій та вимог до підготовки і розвитку фахівців. В Україні переважно використовують курси для підвищення кваліфікації та ротацію кадрів.

Таблиця 1.7

Досвід розвитку персоналу на підприємствах як в міжнародній практиці, так і в Україні*

| Країна | Приклад досвіду |
|--------|--|
| США | Оскільки націлені на розвиток лідерських якостей, американські компанії активно займаються підбором та утриманням ключового персоналу, а також формуванням робочої сили при скороченні витрат. Американська система освіти визнає менеджмент як окрему професію і адаптується до високої мобільності керівників. |

Продовження табл. 1.7

| 1 | 2 |
|------------------|--|
| Японія | Японська система розвитку персоналу базується на колективній відповідальності, горизонтальних зв'язках і стимулюваннях, а також функціонує в межах гнучкої системи. Навчання здійснюється безпосередньо на робочих місцях. |
| Франція | У Франції працівники самостійно відповідають за свою кар'єру. Законодавство гарантує час для навчання та професійного розвитку. Компанії витрачають близько 3% від річної заробітної плати на розвиток персоналу, а також зобов'язані робити внески на навчання відповідно до розміру організації. |
| Німеччина | У Німеччині існують три основні види навчання персоналу: навчання на робочому місці, додаткове навчання та перепідготовка. Професійне навчання організовано за дуальною системою. |
| Іспанія | Іспанія активно стимулює підвищення ефективності професійно-технічної освіти на місцевому рівні, забезпечуючи додаткові премії для підприємств, які активно навчають своїх працівників. |
| Україна | В Україні компанії здебільшого застосовують методи перепідготовки та підвищення кваліфікації, такі як ротація, тренінги та курси. |

*Джерело: [13].

Отже, персонал організації виступає ключовим фактором у вирішенні питань, пов'язаних із конкурентоспроможністю, економічним ростом і ефективністю підприємства. Управління людськими ресурсами є важливою складовою корпоративного управління, адже всі цілі організації реалізуються завдяки ініціативам, настроям і енергії працівників.

Система управління людськими ресурсами на українських підприємствах повинна удосконалювати методи роботи з персоналом і впроваджувати результати і кращі практики міжнародного досвіду [21].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1. Характеристика організаційно-економічних аспектів підприємства

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із найбільших і найпотужніших підприємств Європи, здатним вирішувати складні економічні та технічні завдання. Це унікальне підприємство охоплює кілька виробничих напрямів, зокрема коксохімічне, гірничо-збагачувальне, сталеплавильне та прокатне виробництво.

Історія заводу починається 4 серпня 1934 року, коли була отримана перша партія чавуну в доменній печі №1.

У 1996 році на комбінаті розпочалась реконструкція, і Новокриворізький гірничо-збагачувальний комбінат став частиною Криворізького державного гірничо-металургійного комбінату «Криворіжсталь», а також було створено агропромисловий комплекс [22].

У 2001 році на основі частини виробничих потужностей рудоуправління ім. Кірова було створено рудоуправління підземного видобутку як окремий підрозділ комбінату «Криворіжсталь».

Із того часу підприємство стало інтегрованим металургійним комбінатом з повним циклом виробництва, що включає:

- шахтоуправління для підземного видобутку
- гірничо-збагачувальний комплекс
- виробництво коксу та хімічної продукції
- металургійне виробництво

У 2004 році комбінат отримав нову назву – ВАТ «Криворізький гірничо-металургійний комбінат».

У 2005 році підприємство стало частиною Mittal Steel, а в 2007 році приєдналося до корпорації ArcelorMittal.

У червні 2007 року на Загальних зборах акціонерів було прийнято рішення про зміну назви компанії з ВАТ «Міттал Стіл Кривий Ріг» на ВАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

14 травня 2009 року, через форс-мажорні обставини, АрселорМіттал та Фонд державного майна України підписали угоду про внесення змін до договору купівлі-продажу. Згідно з угодою, форс-мажорні обставини були визначені Торгово-промисловою палатою України на 1 жовтня 2008 року.

2 червня 2010 року АрселорМіттал розпочав будівництво першої машини безперервного лиття заготовки (МБЛЗ) у Кривому Розі.

21 квітня 2011 року Загальні збори акціонерів ухвалили рішення про зміну назви компанії на «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Підприємство займає площу 2200 гектарів і складається з 4390 будівель і споруд. Загальна довжина залізничних колій становить 622,5 км, а автодоріг – 180 км.

«АрселорМіттал Кривий Ріг» є найбільшим підприємством гірничо-металургійного комплексу України за розмірами та потужностями. Це металургійний комбінат повного циклу, який включає коксохімічне виробництво, збагачення, підземний видобуток та металургійне виробництво, зокрема агломераційне, сталеплавильне та прокатне виробництво [23].

Компанія займається виготовленням арматури та катанки з простої та низьколегованої сталі, а також випускає агломерат, концентрати, кокс, чавун, сталеву продукцію, а також сортовий і фасонний прокат.

Основна діяльність комбінату полягає у виробництві та продажу прокату чорних металів. Як і будь-яке підприємство, він має свою місію – виготовлення продукції з металу високої якості, яка відповідає міжнародним стандартам [24].

Сучасний комбінат є найбільшим підприємством в Україні, чия продукція спрямована на постачання будівельних та машинобудівних металопрокатних профілів як на внутрішній, так і на зовнішній ринок.

Оцінка основних виробничих показників за період з 2020 по 2022 рік представлена в табл. 2.1.

З табл. 2.1 видно, що в 2022 році видобуток руди, виробництво концентрату, сталі та прокату значно зменшились порівняно з 2021 роком, тоді як виробництво чавуну злегка збільшилось.

Таблиця 2.1

**Обсяг виробництва продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»,
млн. т. (обсяг виготовленої продукції)***

| Види продукції | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік |
|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Видобуток руди | 24,5 | 21,61 | 20,6 |
| Кокс вол. 6% | 1,7 | 2 | 1,5 |
| Концентрат | 9,9 | 8,96 | 7,5 |
| Агломерат | 9,8 | 10,44 | 10,2 |
| Чавун | 5,5 | 6,07 | 6,1 |
| Сталь | 6,3 | 6,27 | 6,2 |
| Прокат | 5,3 | 5,48 | 4,8 |
| Всього | 63 | 64,83 | 56,9 |

*Джерело: звітність підприємства.

Комплексний аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2020–2022 рр. показує основні техніко-економічні показники роботи підприємства, які наведені в табл. 2.2.

За результатами проведених розрахунків, протягом аналізованого періоду спостерігалось збільшення обсягів реалізації продукції, що призвело до значного зростання доходу (виручки) від реалізації продукції в 2022 році на 45,8 млрд. грн. (72,1%). Зростання собівартості продукції на 15,7 млрд. грн. у 2022 році відбулося повільніше, ніж збільшення чистого доходу, що вказує на позитивну динаміку. Однак, у 2023 році ситуація змінилася, і події, пов'язані з війною, мали негативний вплив на показники діяльності підприємства [25].

Позитивним також є зниження витрат на 1 грн товарної продукції, який на кінець 2022 року становив 0,68 грн./грн. Спостерігається поступове зростання фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати протягом аналізованого періоду, однак відбулося скорочення чисельності працівників на 14 311 осіб у 2022 році (7,2%). Важливим досягненням стало отримання підприємством чистого прибутку в розмірі 25,2 млрд. грн., що зросло на 1115%.

Таблиця 2.2

Показники діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»*

| Показник | Одиниці виміру | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік |
|---|----------------|----------|----------|----------|
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | млрд. грн. | 62,4 | 63,49 | 109,3 |
| Собівартість реалізованої продукції | млрд. грн. | 63,5 | 58,84 | 74,56 |
| Витрати на 1 грн. товарної продукції | грн./грн. | 1,01 | 0,92 | 0,68 |
| Чисельність працюючих | осіб | 20763 | 19852 | 18421 |
| Продуктивність праці | грн./чол. | 3005,8 | 3198,5 | 5933,6 |
| Фонд оплати праці | млрд. грн. | 4,5 | 4,6 | 5 |
| Середньомісячна заробітна плата | грн. | 18083 | 19415 | 22806 |
| Вартість активів | млрд. грн. | 97,54 | 88,34 | 105,8 |
| Чистий прибуток (збиток) | млрд. грн. | -2,26 | 0,74 | 25,2 |
| Рентабельність (збитковість) товарної продукції | % | -5,8 | 1,1 | 23,1 |

*Джерело: звітність підприємства.

Аналіз показав, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» знаходиться у стабільному фінансовому стані. У 2022 році підприємство отримало чистий прибуток на рівні 25,2 млрд. грн. Для подальшого зменшення фінансових ризиків необхідно впроваджувати заходи фінансової стабілізації. Протягом багатьох років на ринку металопродукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є надійним партнером та постачальником високоякісної продукції. У 2020 році компанія контролювала більше половини ринку арматури та катанки в Україні.

2.2. Аналіз системи управління персоналу підприємства

Одним із ключових напрямків стратегії розвитку сучасних металургійних підприємств є ефективна розробка кадрової політики. Від її реалізації залежить досягнення лідерських позицій на світовому ринку сталі, оптимізація

виробничих процесів, створення конкурентоспроможної продукції, збільшення обсягів виробництва та покращення умов і безпеки праці.

Для аналізу стану управління персоналом на підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2020-2022 років (табл. 2.3), варто зазначити, що в останні роки підприємство приділяє значну увагу підвищенню ефективності управління і використанню кадрового потенціалу.

Підвищення продуктивності праці є безперечною умовою прогресу і розвитку виробництва. Систематичне зростання продуктивності праці має пріоритетне значення для підвищення ефективності функціонування будь-якого підприємства, галузі промисловості, всього господарського комплексу, для підвищення матеріального добробуту кожного працюючого. Оскільки підвищення продуктивності праці є першочерговим завданням будь-якого підприємства, що прагне до підвищення конкурентоспроможності підприємства, тому на кожному підприємстві доцільно розробляти програму, до її розроблення повинні бути залучені керівники і службовці усіх рівнів, впроваджувати її на усіх етапах виробничого процесу. Загальною метою програми підвищення продуктивності є забезпечення зв'язку між створенням ефективної системи вимірювання продуктивності й завданням людини щодо підвищення результатів діяльності організації шляхом внесення змін у всі чи деякі елементи організації – людину, структуру, культуру й технологію.

Таблиця 2.3

Оцінка продуктивності праці на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2020-2022 років*

| Показники | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млрд. грн. | 62,4 | 63,49 | 109,3 |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 20763 | 19852 | 18421 |
| Продуктивність праці, тис. грн. | 3005,8 | 3198,5 | 5933,6 |

*Джерело: звітність підприємства.

Продуктивність праці в загальному контексті оцінює ефективність праці, тобто результат, отриманий на одиницю витрачених ресурсів, зокрема трудових. У більш вузькому значенні цей показник вимірюється кількістю продукції,

робіт чи послуг, що були вироблені одним працівником за певний період (годину, зміну, день, місяць, квартал або рік), або часом, витраченим на виготовлення одиниці продукції [26].

На рис. 2.1 зображена тенденція зниження кількості працівників на підприємстві.

Згідно з наведеними даними, чисельність працівників на підприємстві знижується протягом останніх трьох років, що в основному обумовлено створенням дочірніх компаній та впровадженням автоматизації в виробничі процеси.

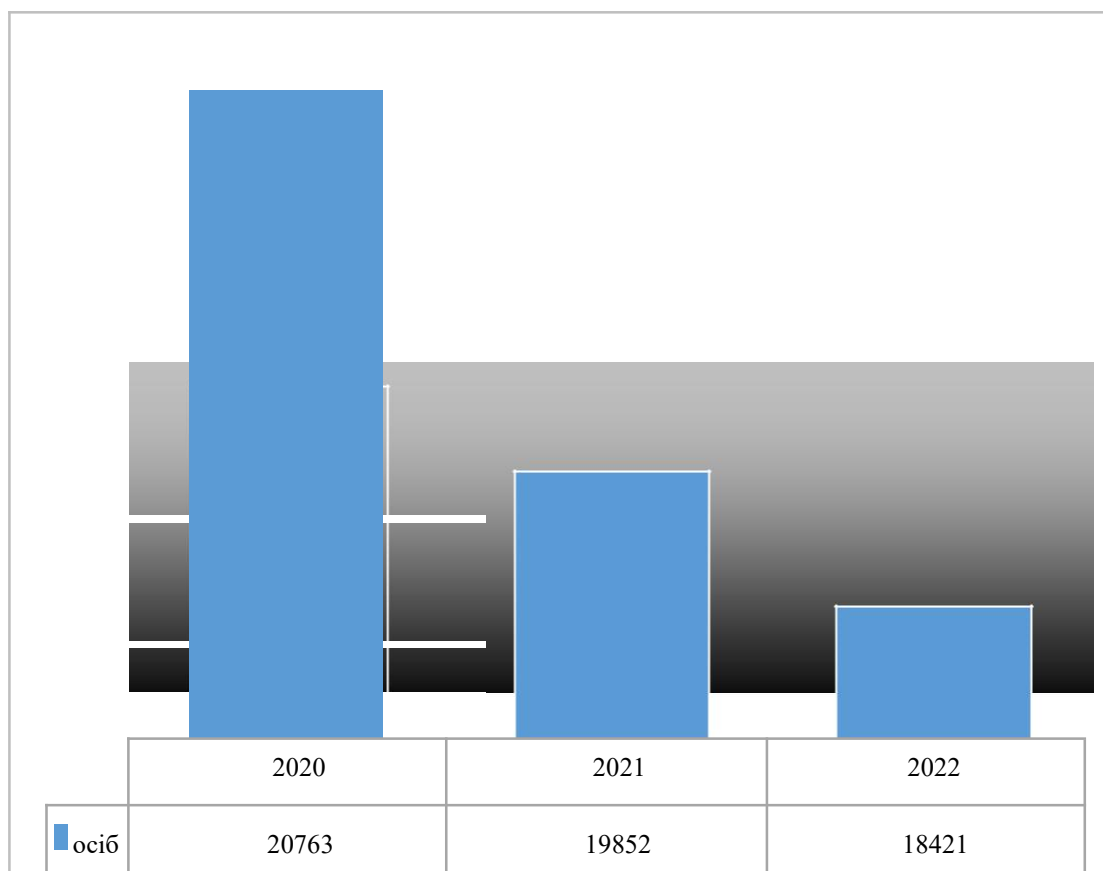


Рис 2.1. Динаміка зменшення кількості працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»*

*Джерело: звітність підприємства.

У 2022 р. на підприємстві працювало 18 421 співробітника, які розподілені за віковими групами, категоріями та статтю, як показано на рис. 2.2.

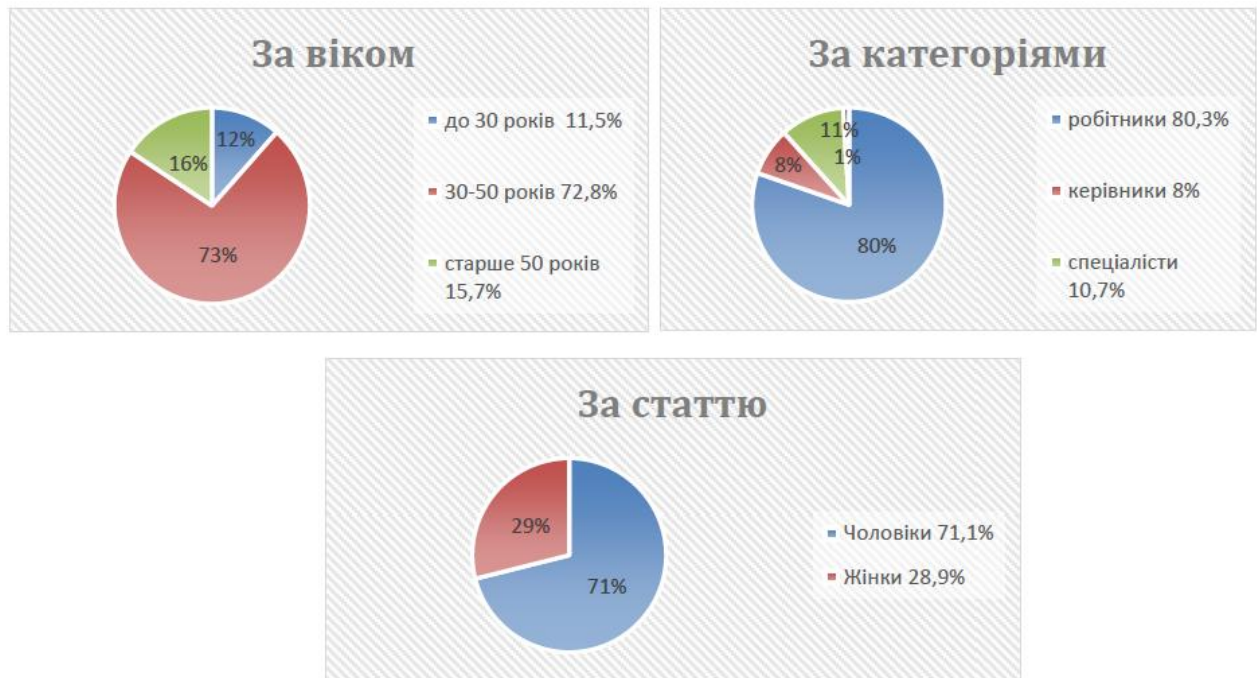


Рис. 2.2. Розподіл працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за категоріями*

*Джерело: звітність підприємства.

Природний відтік персоналу, зумовлений добровільним виходом на пенсію, тривав протягом усього року. Коефіцієнт плинності кадрів становив 4,5%.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» забезпечує рівні можливості для працевлаштування всіх кандидатів, орієнтуючись виключно на їх професійну кваліфікацію.

У 2022 р. на підприємстві було працевлаштовано 662 особи, з яких 568 чоловіків та 93 жінки (для порівняння: у 2020 році – 769 осіб, серед яких 456 чоловіків та 313 жінок).

Стратегію управління персоналом для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» розробляють HR-фахівці корпоративного офісу. Ця стратегія коригується керівниками управлінського комітету АМКР та затверджується членами правління центрального офісу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Стратегічне планування має кілька основних форм:

- довгострокове планування: ґрунтується на принципі «майбутнє буде кращим за минуле», де показники попередніх періодів використовуються для

створення планів дій, бюджетів і планів прибутку, а також для визначення відхилень між фактичними та запланованими результатами;

- стратегічне планування: включає визначення показників майбутнього розвитку компанії, враховуючи науково обґрунтовані прогнози щодо можливих проблем, з якими вона може стикнутися.

Управління персоналом реалізується за кількома основними напрямками: підбір і адаптація кадрів, кадрове адміністрування, розвиток і навчання працівників, організація та оплата праці, мотивація персоналу, організаційні зміни, робота з трудовим колективом та налагодження зв'язків з громадськістю.

Навчання співробітників підприємства може проводитися в навчальному центрі департаменту персоналу, в окремих підрозділах підприємства або у спеціалізованих навчальних центрах України та інших країн [27].

Щорічний план навчання персоналу, складений відповідно до потреб бізнесу, затверджується наказом «Про план навчання персоналу» на початку кожного звітного року. У системі професійно-технічного навчання підприємства використовуються різні типи, види та форми навчання на різних базах, що детально представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Види, типи та форми навчання персоналу підприємства*

| Види навчання | Тип навчання | Форми навчання | База для проведення навчання |
|---|---|--|--|
| - перепідготовка робітників; - друга професія; - підвищення кваліфікації. | -з повним відривом від виробництва (у робочий час); - без відриву від виробництва (у вільний від роботи час) | - курсова (в групі); -індивідуальна | - структурні підрозділи; -департамент з персоналу підприємства; - інститути підвищення кваліфікації, учбові центри та інші підприємствах України або інших країн |

Джерело: [8].

У якості викладачів або наставників для навчання персоналу можуть бути залучені: працівники підприємства, кваліфіковані спеціалісти, які не є

співробітниками підприємства (на умовах трудових угод), а також представники тренінгових компаній, вищих навчальних закладів та інших навчальних установ (за відповідними договорами).

Оцінка ефективності навчання персоналу на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» проводиться на регулярній основі для досягнення двох основних цілей: аналізу якості розроблених навчальних програм і роботи викладачів (регулярно, за необхідності, можливо після кожного курсу) та оцінки загальної організації навчальної системи на підприємстві (щорічно) [28].

У 2022 р. серед основних напрямків роботи були: формування кадрового резерву для керівних посад (оперативного та перспективного); обов'язкове погодження складу резерву з керівниками відповідно до організаційної структури підприємства.

Система мотивації на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» орієнтована на створення команди однодумців, які поділяють цінності та стратегічні цілі компанії. Вона сприяє підвищенню операційної ефективності, конкурентоспроможності, особистісному розвитку працівників, а також розширенню можливостей для професійного зростання та забезпечення соціального захисту.

Система мотивації включає як моральну, так і матеріальну винагороду. Оцінюючи її ефективність, можна визначити, наскільки існуюча система задовольняє потреби працівників.

Згідно з колективним договором на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», заробітна плата виплачується двічі на місяць: 7-го та 21-го числа. Зарплата нараховується відповідно до посадових окладів, затверджених штатним розкладом підприємства.

Структура фонду оплати праці представлена на рис. 2.3.

Підставою для оплати праці та преміювання співробітників є розроблені та діючі положення про оплату праці та преміювання для робітників, керівників, фахівців і службовців, що включають основні та додаткові положення.

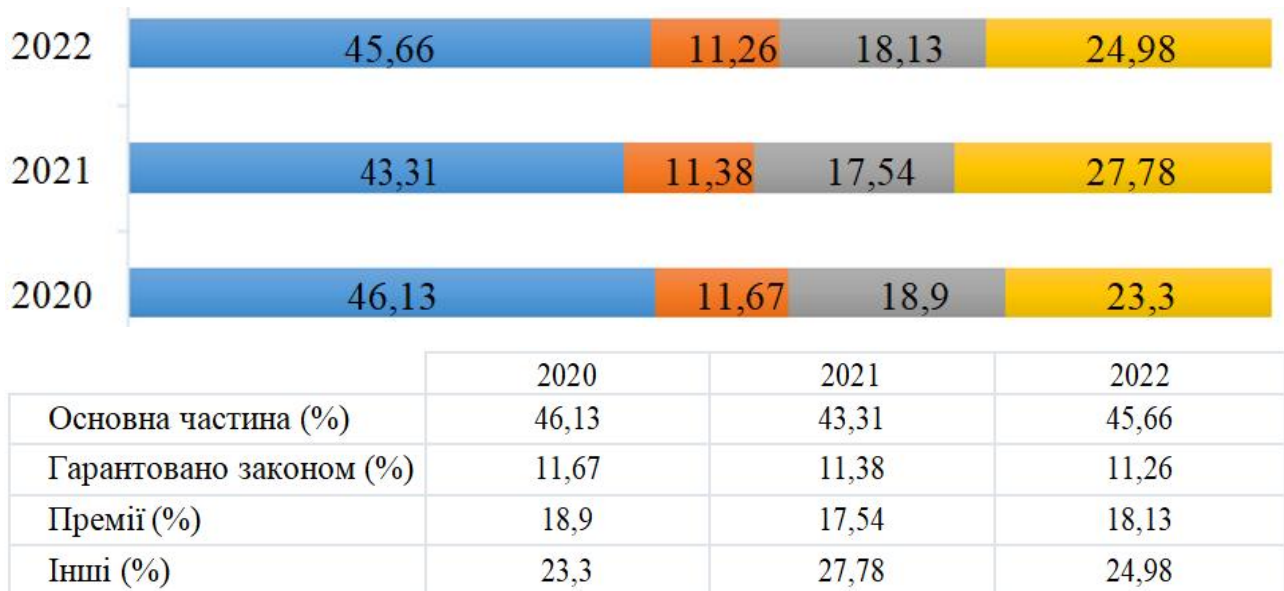


Рис. 2.3. — Структура фонду оплати праці ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»*

*Джерело: звітність підприємства.

Як показує аналіз, частка основної заробітної плати становить меншу частину від загального доходу працівника, тоді як решта залежить від рішень керівництва підприємства. Умови встановлення і розміри додаткових виплат, премій та інших заохочень визначаються підприємством самостійно і закріплені в локальних нормативних документах. З цієї причини працівники не можуть бути впевнені в точному розмірі своєї заробітної плати на наступний місяць.

Оплата праці та преміювання співробітників на ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» здійснюється відповідно до вимог законодавства та нормативно-правових актів.

Департамент з персоналу активно співпрацює з зовнішніми організаціями, такими як економічний відділ об'єднання «Металургпром», зокрема щодо надання статистичної звітності, а також з Управлінням статистики в Дніпропетровській області та управлінням статистики в Кривому Розі [29].

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з найбільших роботодавців України. Чисельність фахівців в 2023 році склала понад 18 тисяч чоловік. У 2022 р. рівень середньої заробітної плати в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

склав 22806 грн, у той час, як середня зарплата у металургійній галузі склала 16717 грн.

У вересні 2022 року на підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» були проведені фокус-групи для дослідження рівня задоволеності працею. Метою цього дослідження було виявити ступінь мотивації співробітників, визначити фактори, які можуть призводити до демотивації, а також оцінити ймовірність плинності кадрів. Важливість такого дослідження полягає в тому, що рівень задоволеності працею тісно пов'язаний з іншими трудовими аспектами і може стати основою для формування лояльності працівників. У табл. 2.5 наведено аналіз складу опитуваних за професією та досвідом роботи на підприємстві. Керівники та фахівці мають менший досвід роботи в цій галузі, але завдяки вищому рівню освіти вони можуть більш об'єктивно оцінювати ситуацію та виявляти широкий спектр як мотивуючих, так і демотивуючих факторів.

Таблиця 2.5

**Розподіл респондентів за їх посадою та досвідом роботи в ПАТ
«АрселорМіттал Кривий Ріг»***

| Посада | Досвід роботи в досліджуваній сфері | % опитаних |
|----------------|--|-------------------|
| Керівники | До 5 років | 31,82 |
| Фахівці | Від 5 до 10 років | 31,82 |
| Робітники | Більше 10 років | 36,36 |
| Всього: | Всього: | 100,00 |

*Джерело: звітність підприємства..

Огляд результатів опитування щодо задоволеності працею серед 20 працівників підприємства, проведеного у 2022 році, представлено в табл. 2.6.

З табл. 2.6 можна зробити висновок, що для працівників важливими аспектами є повага з боку керівництва, можливість самореалізації та кар'єрного росту, а також публічне визнання досягнень. Саме за цими критеріями опитувані висловили найбільше незадоволення. Відсутність цих факторів може

значно знизити мотивацію працівників, в той час як їх наявність є потужним стимулом для більш ефективної роботи.

Дослідження рівня задоволеності персоналу дозволяє виявити проблемні області в організації та розробити заходи для створення більш комфортного та продуктивного робочого середовища. Оцінка результатів праці є важливим елементом визнання знань, навичок та досягнень працівників.

У компанії регулярно проводиться підготовка кадрів для просування по службі через організаційні форми, спеціалізовані курси, стажування та інші програми. Кандидати на вищі посади проходять навчання відповідно до індивідуальних планів розвитку. Молоді працівники (до 40 років) складають понад 53% від загальної кількості персоналу. Стратегію управління персоналом у компанії реалізують керівники департаменту персоналу, зокрема у напрямках: підбір та адаптація кадрів, кадрове адміністрування, розвиток і навчання персоналу, організація оплати праці, мотивація працівників, організаційні зміни, робота з трудовим колективом і зв'язки з громадськістю [30].

Таблиця 2.6

**Оцінка рівня задоволеності працею серед співробітників
підприємства у 2022 року***

| Питання | Так | Ні |
|--|-----|----|
| Ви знаєте, що від Вас очікують на роботі? | 18 | 2 |
| Чи маєте ви необхідні матеріали та обладнання для належного виконання своєї роботи? | 12 | 8 |
| Чи є у вас можливість щодня робити свою роботу якнайкраще? | 11 | 9 |
| Чи отримували ви подяку або похвалу за добре виконану роботу за останні кілька днів? | 9 | 11 |
| Чи цікавить мого безпосереднього керівника та інших людей на роботі те, ким я є? | 8 | 12 |
| Чи є на моєму робочому місці хтось, хто може допомогти мені розвиватися? | 9 | 11 |
| Чи має моя думка значення на роботі? | 13 | 7 |
| Чи роблять мої завдання, обов'язки та цілі важливими для мене? | 16 | 4 |
| Чи вважають мої колеги своїм обов'язком добре виконувати свою роботу? | 15 | 5 |
| Один з моїх найкращих друзів працює в моїй компанії? | 14 | 6 |

| | | |
|--|----|----|
| Хтось розповідав вам про мій прогрес за останні півроку? | 8 | 12 |
| Чи була у мене можливість вчитися і розвиватися в минулому році? | 18 | 2 |

*Джерело: звітність підприємства.

Під час проведеного дослідження було проаналізовано основні компоненти системи управління персоналом. Незважаючи на наявність позитивних тенденцій, були виявлені й деякі проблеми. Зокрема, система оплати праці та мотивації на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не є достатньо ефективною через використання застарілих методів. Існує потреба в оновленні цих методів, що сприятиме підвищенню продуктивності праці. Також аналіз положень преміювання виявив, що багато з них ґрунтуються на застарілих показниках і потребують перегляду.

2.3. Аналіз чинників, які впливають на роботу системи управління персоналом підприємства

Система управління людськими ресурсами на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» піддається впливу різноманітних факторів, які мають різну силу впливу як на загальні результати діяльності підприємства, так і на ефективність роботи співробітників на всіх рівнях організації.

Виділяють чотири основні фактори:

- 1) стратегія підприємства в умовах ринкової економіки;
- 2) ієрархічна структура підприємства, де основними інструментами впливу є підпорядкування, адміністративне стимулювання та управління розподілом ресурсів;
- 3) пільні цінності, соціальні норми та стандарти поведінки, сформовані в суспільстві, на підприємствах та в трудових колективах, які регулюють поведінку працівників, змушуючи їх діяти певним чином без явного примусу.

Ці фактори, що впливають на управління людськими ресурсами, є складними і взаємопов'язаними, і часто їх не застосовують окремо в трудовій діяльності. Принципи та функції управління визначають методи, що використовуються для ефективного управління персоналом на підприємствах (табл. 2.7).

У процесі кадрового планування на підприємстві немає чітко визначеного довгострокового плану. Зазвичай, коли співробітник звільняється, оголошується конкурс на вакантну посаду. Процес пошуку кандидатів зазвичай починається з публікації оголошень у засобах масової інформації та серед співробітників підприємства. Тому для пошуку кандидатів використовуються як зовнішні, так і внутрішні джерела.

Підбір кадрів є важливим аспектом діяльності «АрселорМіттал Кривий Ріг», оскільки якість відібраних співробітників безпосередньо впливає на ефективність компанії та використання її ресурсів. Помилки у підборі персоналу призводять до витрат, у той час як правильний вибір кадрів є важливою інвестицією.

Таблиця 2.7

Методи управління персоналом, що використовуються керівництвом підприємства*

| Методи | Заходи дії | |
|--------------------------|--------------------------------|---|
| Адміністративні | Розпорядливі | Накази управління; Координація роботи. Управління виконанням. |
| | Матеріальна відповідальність | депремування; штраф. |
| | Дисциплінарна відповідальність | вимова; звільнення. |
| Економічні | Оплата праці | премія; винагорода |
| Соціально – психологічні | Психологічні | Вироки Попит Захоплення Заборонено |
| | Соціальні | спостереження; співбесіда. |

*Джерело: [19].

Для оцінки ефективності мотиваційної системи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» використовуються показники співвідношення темпів зростання виробітку та темпів зростання заробітної плати працівників (табл. 2.8).

Коефіцієнт співвідношення темпів зростання виробітку та заробітної плати у 2021 р. склав 4,97, що вказує на те, що заробітна плата в цьому році зростала повільніше, ніж виробіток, що свідчить про достатню ефективність праці персоналу. У 2022 році темп зростання виробітку досяг 34,4%, тоді як заробітна плата збільшилася на 23,7%.

Враховуючи існуючі проблеми на підприємстві, наступний розділ міститиме обговорення основних заходів для їх подолання, а також план впровадження заходів для вдосконалення системи управління персоналом.

Таблиця 2.8

Співвідношення темпів зростання виробітку та темпів зростання заробітної плати працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період з 2020 по 2022 роки*

| Найменування показників | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|------|------|------|
| Темп приросту виробітку, % | x | 25,7 | 34,4 |
| Темп приросту заробітної плати, % | x | 5,2 | 23,7 |
| Коефіцієнт співвідношення темпів приросту виробітку та заробітної плати | x | 4,97 | 1,45 |

*Джерело: звітність підприємства.

Ефективність використання фонду заробітної плати буде оцінена за допомогою показників зарплатної віддачі та рентабельності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз показників ефективності використання фонду заробітної плати на підприємстві*

| Показник | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|------|------|------|
| Зарплатовіддача | 15,9 | 15,6 | 29,7 |
| Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва | 7,1 | 7,9 | 6,8 |
| Питома вага заробітної плати в об'ємі товарної продукції | 7,2 | 7,3 | 4,6 |
| Рівень рентабельності оплати праці | -148 | 126 | 573 |

*Джерело: звітність підприємства.

Зарплатовіддача на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструє економічну ефективність використання коштів, витрачених на оплату праці, тобто здатність фонду заробітної плати генерувати дохід. У 2021 р. на кожную

гривню заробітної плати припадало 29,7 грн обсягу виробництва, що є середнім показником для галузі. Збільшення цього показника на 14,1 пункти у 2022 р. свідчить про покращення фінансових результатів підприємства.

Показник рентабельності праці також є позитивним: на кінець 2022 року він становить 573%. Це свідчить про високу ефективність системи оплати праці та мотивації персоналу. Однак, незважаючи на ці досягнення, підприємство стикається з деякими проблемами в управлінні персоналом.

Основними проблемами, що впливають на ефективність управління персоналом на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», є наступні:

1) недостатній кадровий резерв. Брак персоналу особливо відчувається в періоди відпусток, хвороб або відпочинку;

2) вікові обмеження. Відбір кандидатів за віковими критеріями має як переваги (енергійність, менша схильність до захворювань), так і недоліки, адже він виключає досвідчених кандидатів, які можуть мати значний досвід, що не завжди можна замінити освітою або іншими здібностями;

3) неоцінена ініціатива персоналу. Відсутність належної мотивації знижує прагнення працівників досягати високих результатів. Трудова мотивація повинна бути спрямована на задоволення потреб працівників через роботу, інакше бажання досягати максимальних результатів буде мінімальним;

4) відсутність відпусток у деяких груп працівників. Це стосується персоналу, який займається обслуговуванням основних виробничих процесів (наприклад, прибиральників, деяких працівників відділу безпеки), що також є наслідком недостатнього резерву персоналу та низької заробітної плати.

Враховуючи ці проблеми, можна зробити висновок, що мотивація працівників на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» потребує вдосконалення. Заробітна плата на підприємстві визначається на основі посадових окладів, тарифних ставок та відрядних розцінок, що залежать від спеціальності, кваліфікації та досвіду працівників. Однак для покращення ефективності роботи підприємства необхідно не лише покращити матеріальні стимули, а й

зосередитись на розвитку особистості працівника, формуванні його зацікавленості у досягненні успіху організації.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1. Ефективність проведення заходів із підвищення кваліфікації персоналу підприємства

Зазвичай традиційна модель організації професійного навчання включає три основні етапи: планування, реалізація та оцінка (рис. 3.1).

Перший етап (блок 1 на рис. 3.1) зосереджений на плануванні процесу навчання персоналу. На цьому етапі вирішуються важливі завдання, такі як визначення наявних у персоналу знань, навичок і компетенцій, а також виявлення тих знань і вмінь, яких потребує організація для досягнення своїх стратегічних цілей.

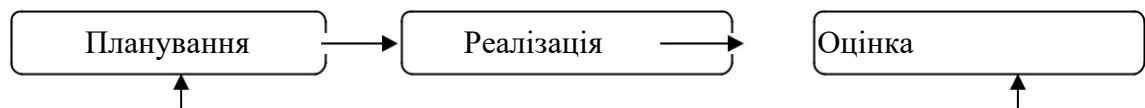


Рис. 3.1. Основні компоненти системи постійного навчання на підприємстві*

*Джерело: [20].

До цього етапу входять такі завдання, як розробка навчальних програм, вибір внутрішніх або зовнішніх тренерів, визначення методів і форм навчання (де важливим є аналіз витрат і переваг), встановлення тривалості навчання, створення критеріїв для оцінки ефективності навчального процесу, а також розподіл бюджету на навчання.

На рис. 3.2 буде показано наступний етап системи безперервного навчання.



Рис. 3.2. – Схема планування навчання співробітників*

*Джерело: [18].

Блок II (рис. 3.3.) – реалізація процесу навчання персоналу – передбачає безпосереднє здійснення складених планів навчання персоналу. Особливістю блоку є те, що він виявляє недоліки наявних планів, що при системній роботі дозволяє уникнути недоліків у майбутньому.

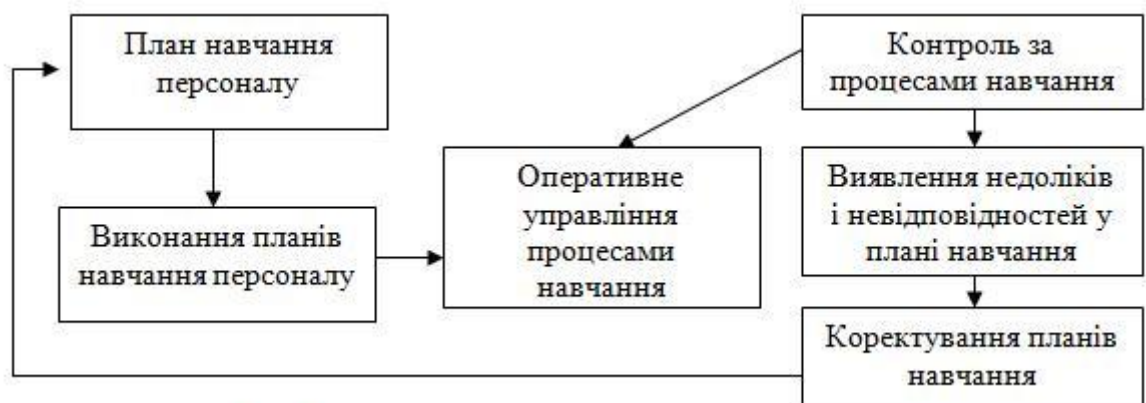


Рис. 3.3. Реалізація процесу навчання персоналу*

*Джерело: [16].

Блок III роботи системи безперервного навчання персоналу представлений діяльністю щодо оцінки ефективності навчання (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Система безперервного навчання працівників на підприємстві*

*Джерело: [9].

Етап I – планування: на цьому етапі здійснюється аналіз потреб в навчанні, визначаються цілі навчального процесу та розробляються критерії для оцінки результатів навчання.

Етап II – реалізація: включає в себе підготовку, організацію та проведення тренінгів.

Етап III – оцінка: це етап, на якому проводиться моніторинг ефективності навчального процесу. Головною метою оцінки є визначити, наскільки працівники застосовують набуті знання та навички в роботі.

Безперервне навчання здійснюється через систематичний процес зворотного зв'язку, де результати оцінки на фінальному етапі використовуються для вдосконалення процесу на етапі планування.

На основі результатів планування створюється детальний план навчання співробітників, який затверджується вищим керівництвом.

У табл. 3.1 представлені основні напрямки вдосконалення організації навчання персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Основні заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників, включають:

- проведення внутрішніх навчальних курсів для підвищення професійного рівня співробітників;
- відвідування онлайн-курсів для професійного розвитку;
- підвищення кваліфікації через участь у професійних організаціях.

Таблиця 3.1

Шляхи покращення організації навчання працівників на підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»*

| № | Пропозиція | Спосіб реалізації | Очікуваний ефект |
|---|---------------------------------|--|---|
| 1 | Навчання працівників | Розробка системи навчання персоналу | Підвищення продуктивності праці |
| 2 | Підвищення кваліфікації | Програма підвищення кваліфікації персоналу | Зростання продуктивності праці |
| 3 | Покращення соціального розвитку | Програма соціального розвитку колективу | Удосконалення соціальних відносин в колективі |

*Джерело: розроблено автором.

Завдяки цим заходам, підвищення кваліфікації працівників дозволить збільшити продуктивність праці, а також зменшити витрати на новий персонал, оскільки це зменшить потребу в додатковому наборі нових співробітників.

Як показують розрахунки в другому розділі, на підприємстві практично відсутня ефективна система матеріального стимулювання, а рівень задоволеності працівників поточною системою стимулів є незадовільним.

У табл. 3.2 наведено напрямки вдосконалення матеріального стимулювання та матеріальної відповідальності персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Для покращення системи преміювання пропонується замінити систему виплати незаслужених премій на бонусну систему з щомісячними виплатами.

У ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» для підвищення ефективності системи матеріального стимулювання працівників пропонується замінити існуючу структуру оплати праці на більш ефективну модель. Згідно з новою

системою, заробітна плата працівників основного виробництва буде складатися з двох частин.

Перша частина – це фіксована погодинна ставка, яка залежить від фактично відпрацьованого часу. Друга частина – це відрядна заробітна плата або премія, що нараховується за витрати праці, які є меншими за нормативні. Розмір цієї частини визначається тарифною ставкою та коефіцієнтом економії часу, який показує, який відсоток від зекономленого часу буде оплачується (від 30% до 70%). Це дозволяє знизити загальні витрати на оплату праці.

Таблиця 3.2

Основні напрямки удосконалення матеріального стимулювання працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»*

| № п/п | Пропозиція | Спосіб реалізації | Очікуваний ефект |
|-------|--|---|--|
| 1 | Порядок нарахування премій | Коефіцієнти розрахунку премії працівникам залежно від виконання плану робіт | Зростання продуктивності праці |
| 2 | Матеріальна відповідальність та дисциплінарні заходи | Покарання та дисциплінарні заходи, що можуть бути застосовані керівництвом за порушення трудової дисципліни | Зниження простоїв, запізнь, прогулів та інше |
| 3 | Участь працівників у прибутках | Система участі у прибутках залежно від продуктивності праці | Зростання продуктивності праці |

*Джерело: розроблено автором.

У табл. 3.3 наведено коефіцієнти розрахунку премії для працівників, які залежать від виконання планових показників.

Таблиця 3.3

Коефіцієнти розрахунку премії працівникам в залежності від виконання плану виконаних робіт*

| % виконання плану робіт | Коефіцієнт розрахунку премії (від посадового окладу) |
|-------------------------|--|
| 100 | 1,0 |
| 95-99 | 0,6 |
| 90-94 | 0,5 |
| 85-89 | 0,4 |

*Джерело: розроблено автором.

Таким чином, дана система преміювання стане мотивацією для

співробітників підвищити трудові показники, це створює стимул для працівників працювати на досягнення планових результатів, оскільки вони мають можливість отримати велику винагороду у вигляді бонусів за виконання завдань.

Було проаналізовано рівень та негативну динаміку продуктивності праці в порівнянні з темпами зростання заробітної плати на підприємстві в період з 2020 по 2022 рік, а також виявлено низьку ефективність поточної системи преміювання та матеріальної відповідальності працівників.

Тепер розрахуємо, який результат отримає підприємство від впровадження системи оплати праці за методом Хелсі.

З формалізацією цієї системи можна отримати наступну формулу:

$$ЗП = ПЗП \times ФРЧ + ЗЧ \times K_{ек} \times ПЗП \quad (3.1)$$

Заробітна плата в даному випадку визначається як сума, яку отримує працівник. Погодинна заробітна плата (ПЗП) – це ставка, яку виплачується за одну годину роботи, а ФРЧ – це загальний обсяг робочого часу працівника. Зекономлений час (ЗЧ) означає кількість годин, які працівник заощадив порівняно з плановим графіком; Коефіцієнт (Кек) визначає частину зекономленого часу, яка буде оплачена.

Наприклад, якщо працівник 4-го розряду заощаджує 25% свого робочого часу за 8-годинну зміну, це дає економію в 2 години. Якщо погодинна ставка для цієї посади становить 9,2 грн, а коефіцієнт оплати за економлений час складає 0,4, то за місяць працівник отримає відповідну компенсацію за зекономлений час.

$$ЗП_{традиц.система} = 58,2 \text{ грн} \times 8 \text{ год} \times 22 \text{ дні} = 10243,2 \text{ грн.}$$

$$ЗП_{система \text{ Хелсі}} = (58,2 \text{ грн} * 6 \text{ год} + 2 \text{ год} * 0,4 * 58,2 \text{ грн}) \times 22 \text{ дні} = 8706,7 \text{ грн.}$$

Отже місячна економія заробітної плати 1 робітника становитиме:

$$ЗП_{ек(міс.)} = 10243,2 - 8706,7 = 1536,5 \text{ грн., а річна:}$$

$$ЗП_{ек(річн.)} = 1536 \times 12 \text{ міс} = 18437 \text{ грн.}$$

На підприємстві працює близько 50 осіб, яких можна перевести на нову систему оплати праці. За умови реалізації вищезгаданих аспектів компанія зможе зекономити на заробітній платі основного працівника на цій посаді протягом року, що складе: $18,437 \text{ грн} \times 50 = 921,8 \text{ тис. грн}$.

Далі розглянемо мотиваційні інструменти, якими зазвичай виявляють зацікавленість працівники (табл. 3.4), і визначимо їх популярність, виходячи з загальної кількості балів.

Таблиця 3.4

Очікування працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» щодо вибору засобів мотивації праці на підприємстві*

| Інструмент мотивації | Кількість балів (відповідно до кількості опитаних – 1 бал за 1 відповідь) | Затребу- ваність |
|--|--|---------------------|
| Заробітна плата | 18 | 12 |
| Премія за виконання планових завдань | 18 | 12 |
| Премія за виконання разових (проектних) завдань | 15 | 10,4 |
| Компенсація витрат на харчування | 14 | 9,9 |
| Компенсація витрат на проїзд | 12 | 8,9 |
| Компенсація витрат на мобільний зв'язок | 6 | 5,8 |
| Компенсація вартості абонементу на відвідування спортивного клубу чи басейну | 5 | 5,3 |
| Організація корпоративних заходів змагального характеру (кращий працівник місяця, року) | 17 | 11,5 |
| Організація корпоративних заходів пізнавально-розважального характеру (корпоративні свята, тематичні семінари, тренінги та презентації тощо) | 18 | 12 |
| Персональна винагорода до дня народження та особливих дат | 18 | 12 |
| Разом | 141 | 100 |

*Джерело: розроблено автором.

Серед інструментів мотивації найбільшим попитом користуються заробітна плата та премії, компенсації за харчування та проїзд, а також компенсація вартості абонементу для відвідування спортивного клубу чи басейну. До того ж, працівники висловлюють зацікавленість в організації корпоративних заходів, як святкових, так і тематичних, а також персональній винагороді до дня народження або інших значущих подій, таких як ювілеї чи народження дитини.

Працівникам адміністративного складу пропонується визначити пріоритетність реалізації ініціатив, що надходять від трудового колективу, шляхом присвоєння кожному з інструментів певного рангу значущості. Для цього використовуватиметься шкала від 1, де найвищий пріоритет, до 14 – найменший пріоритет.

Розглянемо, як це може виглядати, і визначимо послідовність запровадження інструментів системи мотивації для персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», виходячи з загальної кількості балів, нарахованих кожному інструменту за критеріями затребуваності та значущості (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Результати оцінювання інструментів проектованої системи мотивації та стимулювання персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»*

| Інструмент мотивації | Затребуваність | Середній бал значущості | Сума балів затребуваності та значущості | Ранг значущості |
|--|----------------|-------------------------|---|-----------------|
| Заробітна плата | 12 | 1,0 | 14 | 27 |
| Премія за виконання планових завдань | 12 | 2,5 | 12 | 26,5 |
| Премія за виконання разових (проектних) завдань | 10,4 | 2,5 | 12 | 24,9 |
| Компенсація витрат на харчування | 9,9 | 6,7 | 8 | 24,6 |
| Компенсація витрат на проїзд | 8,9 | 5,2 | 10 | 24,1 |
| Компенсація витрат на мобільний зв'язок | 5,8 | 9,3 | 6 | 21,1 |
| Компенсація вартості абонементу на відвідування спортивного клубу чи басейну | 5,3 | 13,3 | 1 | 19,6 |
| Організація корпоративних заходів змагального характеру (кращий працівник місяця, року) | 11,5 | 9,5 | 5 | 26 |
| Організація корпоративних заходів пізнавально-розважального характеру (корпоративні свята, тематичні семінари, тренінги та презентації тощо) | 12 | 10,5 | 4 | 26,5 |
| Персональна винагорода до дня народження та особливих дат | 12 | 11,2 | 3 | 26,2 |
| Разом | 100 | | | |

*Джерело: розроблено автором.

Аналізуючи упорядкований список за кількістю балів затребуваності та значущості, можна зробити висновок, що запровадження системи мотивації праці та стимулювання персоналу в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доцільно розпочати з розробки системи матеріальної мотивації. Важливими інструментами цієї системи є заробітна плата та преміювання працівників.

Премії за виконання разових завдань чи проектів мають меншу популярність серед працівників, оскільки вони не сприяють зміцненню колективу та створенню атмосфери взаємодії і командної роботи.

План заходів представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

План корпоративних заходів*

| Назва заходу | Терміни виконання, частота на рік | Відповідальні |
|--|-----------------------------------|-----------------------------|
| Семінари-тренінги з підвищення кваліфікації | 1 місяць, 1 раз | Управління соціальної сфери |
| Корпоративні заходи «День здоров'я» | 1 день, 2 рази | |
| Святкування Дня металурга | 1 день, 1 раз | |
| Корпоративне святкування Нового року | 1 день, 1 раз | |
| Підведення підсумків діяльності та визначення кращого працівника | 1 тиждень, 1 раз | |

*Джерело: розроблено автором.

Отже, вдосконалення методів управління персоналом у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» сприяє підвищенню якості роботи працівників, зростанню їх відповідальності за результати не тільки індивідуальної, а й колективної праці. Також це сприяє збільшенню ініціативності серед співробітників і розвитку конкуренції як всередині підрозділів, так і між різними відділами організації, що в свою чергу прискорює виробничі процеси та підвищує їх інтенсивність. У результаті рівень мотивації співробітників зростає, що позитивно впливає на ефективність роботи підприємства, зокрема на продуктивність праці та дохід від основної діяльності.

3.2. Заходи, щодо вдосконалення системи підбору персоналу підприємства

Залучення кваліфікованих фахівців є однією з головних проблем для будь-якого бізнесу, починаючи з етапу його заснування або змін. Основна мета HR-функції полягає в тому, щоб швидко і ефективно, з мінімальними затратами, знайти потрібних спеціалістів для організації.

Підбір кадрів – це набір заходів, які організація здійснює для залучення працівників, що володіють необхідними професійними навичками та моральними якостями, здатних виконувати поставлені завдання.

З погляду компанії на процес підбору персоналу впливають три основні фактори: рівень вимог до кандидатів, загальна кадрова політика, що формує імідж компанії, зокрема, політика оплати праці.

Керівництво ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» організовує набір персоналу, коли з'являється потреба в працівниках з певною кваліфікацією або спеціалізацією. Ця потреба може виникнути через кадрове планування (новий штатний розклад) або через високу плінність кадрів.

Основна задача HR-менеджера – це знайти правильних людей з відповідною кваліфікацією для визначених посад у потрібний час. Ефективний план підбору персоналу зображений на рис. 3.5.

Помилки, які можуть виникнути під час підбору персоналу, можна поділити на кілька категорій: це неправильне складання посадових інструкцій, труднощі з наймом певних фахівців, недооцінка витрат та часу, неповне визначення рівня вимог до кандидата, недостатнє фінансування на підбір персоналу та нездатність кандидата приступити до роботи.

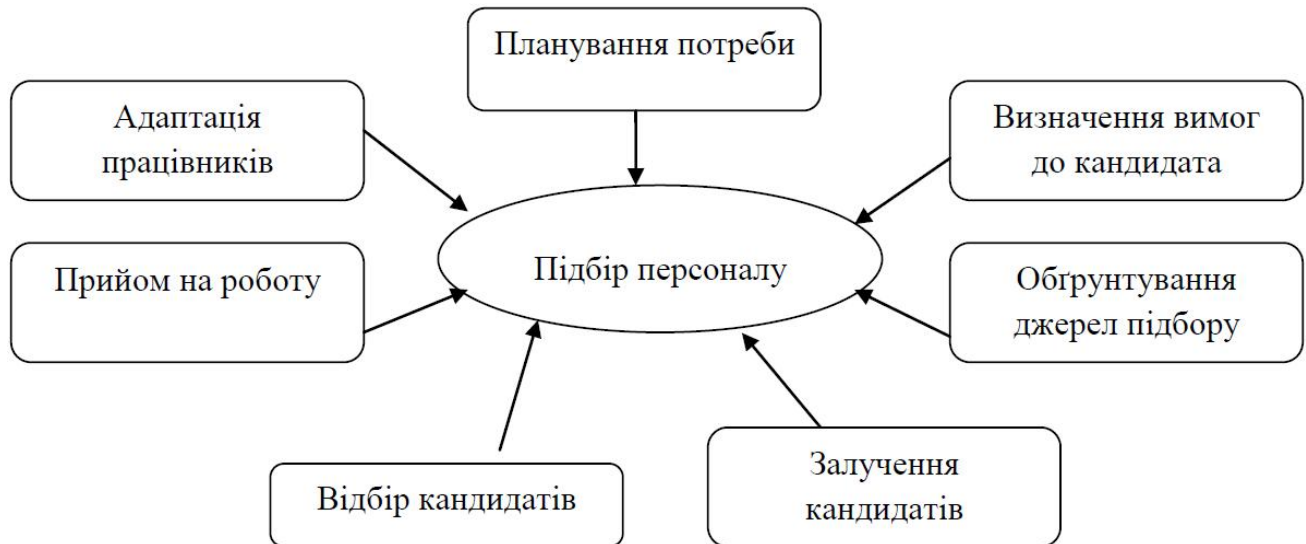


Рис. 3.5. Модель ефективного набору персоналу*

*Джерело: розроблено автором.

Кадрове планування розробляється відповідно до загальних стратегій розвитку та вдосконалення виробничих процесів, що сприяє підвищенню економічної ефективності та покращенню якості продукції. Це планування базується на наукових принципах і активно використовує теорії управління, соціологічні та психологічні підходи.

План роботи відділу кадрів містить комплекс заходів щодо підбору, розподілу, навчання та підвищення кваліфікації як управлінського, так і виконуючого персоналу.

Такі плани складаються на місячній або кварталній основі і служать для вирішення поточних кадрових завдань підприємства. Вони тісно інтегруються з загальним планом роботи організації.

Відділ кадрів також розробляє довгострокові плани для навчання керівників, спеціалістів та робітників. План розвитку персоналу є частиною загального плану розвитку підприємства і тому тісно взаємопов'язаний з основними напрямками його розвитку, такими як технічна реорганізація, реструктуризація та заходи з удосконалення економічних структур. У цьому плані зазначаються не тільки зміни у складі робочої сили, але й категорії

працівників, які бажають підвищити свою кваліфікацію або пройти спеціалізоване навчання.

Табл. 3.7 відображає основні етапи та завдання плану проєкту з підбору персоналу.

Таблиця 3.7

План проєкту з підбору персоналу*

| Етапи | Задачі | Тривалість, дні |
|--------------------|--|-----------------|
| Отримання завдання | Оформлення заявки на підбір персоналу | 1 |
| | Оцінка ефективності заявки | 1 |
| | Визначення осіб, котрі займатимуться підбором даної вакансії | 1 |
| | Узгодження умов підбору | 1 |
| | Оформлення вимог до кандидата | 4 |

Продовження табл. 3.7

| 1 | 2 | 3 |
|---------------------------|--|----|
| Виконання пошукових робіт | Перегляд бази даних спеціалістів | 1 |
| | Відбір кандидатів | 1 |
| | Відбір інформаторів | 1 |
| | Звернення до інформаторів | 5 |
| | Розміщення вакансій на сайтах | 5 |
| | Класифікація і аналіз відкликів | 5 |
| | Робота з агентами в соціальних мережах | 5 |
| | Робота з навчальними закладами | 6 |
| | Встановлення контактів з агентами | 6 |
| | Отримання рекомендацій | 6 |
| | Телефонна співбесіда | 1 |
| | Вивчення анкетних даних та проведення попередньої співбесіди | 15 |
| | Розгляд мотивації і оцінка кандидата | 15 |
| Завершення робіт | Представлення кандидата заявнику | 1 |
| | Контроль співбесіди | 1 |
| | Контроль звільнення працівника з попереднього місця роботи | 1 |
| | Контроль виходу кандидата на роботу | 1 |

| | | |
|--|-----------------|---|
| | Закриття заявки | 1 |
|--|-----------------|---|

**Джерело: розроблено автором.*

Тривалість виконання різних етапів проєкту варіюється: найшвидші завдання, пов'язані з організаційними аспектами, займають лише 1 день. Аналітичні роботи тривають до 5 днів. Найдовший етап – вивчення анкет кандидатів і проведення співбесід, який займає 15 днів. Завершальний етап – контроль за виконанням проєкту, який є невід'ємною частиною всього процесу, від початкового планування до підготовки звіту.

В умовах сучасного ведення бізнесу підприємство потребує регулярного професійного навчання. Такий підхід дозволяє не тільки враховувати стратегічні та поточні плани розвитку компанії, але й прогнозувати можливості для зростання співробітників і створювати резерви людських ресурсів для майбутніх потреб.

ВИСНОВКИ

У будь-якій економічній системі рушійною силою суспільства є люди, які розвиватимуть суспільство, яке створило кращі умови для використання, відновлення та збагачення цих індивідів. Для досягнення сталого розвитку та конкурентних переваг підприємств на сучасному етапі слід більше уваги приділяти використанню персоналу підприємства, що впливає на конкурентоспроможність та ефективність підприємств. Персонал складає основу і визначає трудову складову антикризового потенціалу, що має один із головних важелів підвищення продуктивності праці та рівня її впливу на перспективи протидії загрозам і кризам.

Важливим фактором також є вміння управляти персоналом. Управління персоналом охоплює такі процеси, як планування, організація, мотивація та управління формуванням, розподілом, перерозподілом і використанням кадрів. Це здійснюється через застосування економічних, адміністративних, соціальних і психологічних методів. Основною метою є формування складу працівників, що відповідає специфіці діяльності підприємства та сприяє досягненню основних стратегічних цілей розвитку. Система економічної ефективності використання персоналу розробляється відповідно до стратегічних цілей компанії і включає в себе підсистеми загального та лінійного управління, а також кілька функціональних підсистем.

ТОВ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є найбільшим підприємством в Україні в гірничо-металургійному комплексі, яке має унікальні розміри та потужності. Це металургійний комбінат повного циклу, що включає коксохімічне виробництво, збагачення, підземний видобуток, сталеплавильне і прокатне виробництво. Компанія спеціалізується на виробництві арматури та катанки з низьколегованої сталі, а також на виготовленні концентратів, чавуну, сталевого прокату та іншої металопродукції.

Основним методом підбору кандидатів на вакансії є аналіз документів (резюме, анкети) та інтерв'ю. Це дозволяє зробити висновок, що процес підбору кадрів на підприємстві ефективно функціонує і з кожним роком покращується.

У рамках кадрової програми ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022 році відділ по роботі з персоналом організував різні навчальні курси, які відвідали 40174 працівників. Це включає 10913 керівників, професіоналів і фахівців, а також 29261 робітника. З них 454 особи пройшли курси професійної перепідготовки, 784 здобули другу професію, а 28047 підвищили кваліфікацію на виробничо-технічних курсах.

Щодо кадрового планування, підприємство не має довгострокового плану. Коли працівник звільняється, оголошується конкурс на заміщення вакантної посади, а пошук кандидатів відбувається через оголошення в ЗМІ та серед співробітників компанії, використовуючи як зовнішні, так і внутрішні джерела.

Підбір персоналу є ключовим аспектом діяльності компанії, оскільки якість найнятого персоналу безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства та використання інших ресурсів. Тому помилки в підборі персоналу ведуть до марних витрат, а залучення висококваліфікованих кадрів є важливою інвестицією.

Найбільш визначні фактори, що впливають на використання персоналу: понаднормові роботи, моральний дух в колективі, втома, помилки та упущення, перерозподіл робочої сили, неефективність кількості персоналу, логістика, навчання, замкнений простір, свята, короткий світловий день, зміна погоди та сезону, змінна робота, нестача інструменту та обладнання.

Для покращення кадрового планування підприємство може посилити зв'язки з навчальними закладами та активно брати участь у ярмарках праці. Окрім того, для вдосконалення системи оцінки персоналу варто запровадити нові методи оцінювання працівників. З метою підвищення економічної ефективності використання персоналу на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» запропоновано вдосконалити механізм матеріального стимулювання, модернізувати систему оцінки праці та сформувати систему активізації персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кваша С.М., Діброва А.Д., Жемойда О.В. Аграрна політика : навчальний посібник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2018. 388 с.
2. Блонська В.І., Розумійко Р.З. Матеріальне стимулювання праці персоналу як основний елемент мотивації праці. *Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць*. 2006. Вип. 16.7. С. 222-225.
3. Богдан Ю.М. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства. *Економічний вісник Донбасу : наук. журнал*. 2021. № 1 (23). С. 181-185.
4. Бортник В.А. Формування та ефективне використання кадрового потенціалу сільсько- господарських підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. К. : Вид-во Ін-ту аграрної економіки, 2010. 19 с.
5. Безсмертна В.В. Стратегічне управління персоналом підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Луганськ, 2018.
6. Балабанова П.В., О.В. Стельмашенко. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2020. 238 с.
7. Беззубко Л.В. Трудовий і кадровий потенціали: Монографія/ Л.В.Беззубко, Л.О.Гончарова, Б.І. Беззубко. – Донецьк: Норд прес, 2008. 198 с.
8. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. К. : Кондор, 2014. 432 с.
9. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч.- метод. посібник. Х. : ХДУХТ, 2017. 345 с.
10. Регулювання аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. За ред. Діброви А.Д., Андрієвського В.Є. Національний університет біоресурсів і природокористування України; Інститут розвитку аграрних ринків. К., 2014. 572 с.

11. Діброва А.Д. та ін. Розвиток аграрної політики України в умовах Євроінтеграції [Текст] : монографія. Національний університет біоресурсів і природокористування України. К. : ТОВ «Інтердрук», 2014. 568 с.
12. Ситник В.П. Трансформація АПК України в ринкові умови. К.: Інститут аграрної економіки УААН, 2002. 518 с.
13. Саблук В.Т., Месель-Веселяк В.Я. Стратегічні напрями розвитку агропромислового комплексу України. Інститут аграрної економіки УААН К., 2012. 60 с.
14. Сучасна аграрна політика України: проблеми становлення. За ред. П.Т. Саблука. К.: ІАЕ УААН, 1996.
15. Виноградський, М. Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. вищ. навч. Закл. 2020. 423 с.
16. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання. Київ. 2015. 238 с.
17. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. 2-ге видання. К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
18. Сафарова Р. В. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства. 2019. 237 с.
19. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства: науковий журнал. Київ. 2018. 221 с.
20. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Київ: КНЕУ. 2016. 306 с.
21. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Херсон. 2016. 39 с.
22. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. Київ: КНЕУ. 2015. 321 с.
23. Подольська О.В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах: науковий журнал. Одеса. 2018. 87 с.

24. Підгірна В.С. Формування та використання прибутку суб'єктів господарювання в умовах відкритої економіки України: дис. канд. екон. наук: 08.00.08. ЛНУ ім. І. Франка. Львів, 2016. 290 с.
25. Скібіцький О.М. Місце кадрової політики в загальній політиці і стратегічному плануванні підприємств. Київ: НАУ. 2016. 169 с.
26. Ткачук В.А., Костюк Т.О. Шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів в аграрному секторі економіки України. *Агросвіт*. 2019. № 12. С. 10-14
27. Шваб Л.І. Економіка підприємства : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К. : Каравела, 2015. 508 с.
28. Шляга О.В. Застосування мотиваційного моніторингу на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Київ. 2016. 89 с.
29. Щекін Г. В. Сучасний менеджмент. Київ: МЗУУП. 2016. 89 с.
30. Хорунжий М.Й. Аграрна політика: підручник. Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К. : КНЕУ, 2010. 321 с.
31. Янків М.Д. Організаційно-економічні механізми розвитку і функціонування АПК України. Монографія. Л.: Коопосвіта, 2015. 448 с.
32. Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650.
33. Penrose, E. (2009). *The theory of the growth of the firm* (4th ed.). Oxford University Press.
34. Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
35. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
36. Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition* (9th ed.). Wiley.

37. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
38. Drucker, P. F. (2006). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. HarperBusiness.
39. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
40. Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44–53.
41. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2013). *Strategic management theory: An integrated approach* (11th ed.). Cengage Learning.
42. North, D. C. (2005). *Understanding the process of economic change*. Princeton University Press.
43. Williamson, O. E. (2002). The theory of the firm as governance structure: From choice to contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 171–195.
44. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Review Press.
45. Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. Crown Business.
46. Schilling, M. A. (2019). *Strategic management of technological innovation* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
47. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2018). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson.
48. Smith, A. (2007). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Harriman House (Original work published 1776).
49. Coase, R. H. (1998). The new institutional economics. *American Economic Review*, 88(2), 72–74.
50. Aghion, P., & Howitt, P. (2009). *The economics of growth*. MIT Press.
51. Van Reenen, J. (2011). Wage inequality, technology, and trade: 21st-century perspectives. *Labour Economics*, 18(6), 730–741.

52. Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2000). Beyond computation: Information technology, organizational transformation, and business performance. *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23–48.
53. Thaler, R. H. (2015). *Misbehaving: The making of behavioral economics*. W. W. Norton & Company.
54. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
55. Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 93(6), 44–54.
56. Robinson, J. (2006). *Economic philosophy*. Routledge.
57. Ghemawat, P. (2011). *World 3.0: Global prosperity and how to achieve it*. Harvard Business Review Press.
58. Baumol, W. J., Litan, R. E., & Schramm, C. J. (2007). *Good capitalism, bad capitalism, and the economics of growth and prosperity*. Yale University Press.
59. Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
60. Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43–53.
61. Zingales, L. (2017). Towards a political theory of the firm. *Journal of Economic Perspectives*, 31(3), 113–130.

ДОДАТКИ

Додаток А

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
НА 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ
(у тисячах українських гривень)

| АКТИВИ | Примітки | 31 грудня 2022 року | 31 грудня 2021 року |
|--|----------|------------------------|------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Непоточні активи | | | |
| Основні засоби | 6 | 22,872,932 | 59,837,072 |
| Інвестиційна нерухомість | 6 | 715 | 2,395 |
| Нематеріальні активи за винятком гудвілу | 6 | 105,935 | 348,344 |
| Загальна сума непоточних активів | | 22,979,582 | 60,187,811 |
| Поточні активи | | | |
| Поточні запаси | 7 | 14,166,798 | 14,700,484 |
| Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість | 8 | 7,691,347 | 25,923,510 |
| Поточні податкові активи, поточні | 10 | 6,515,972 | 3,328,865 |
| Інші поточні нефінансові активи | | 329,308 | 115,127 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 11 | 954,467 | 1,375,247 |
| Загальна сума поточних активів | | 29,657,892 | 45,443,233 |
| Загальна сума активів | | 52,637,474 | 105,631,044 |

| ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ | Примітки | 31 грудня 2022 року | 31 грудня 2021 року |
|--|----------|------------------------|------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Власний капітал | | | |
| Статутний капітал | 12 | 3,859,533 | 3,859,533 |
| Нерозподілений прибуток | | (3,321,977) | 45,732,093 |
| АктUARні різниці (прибутки/збитки) | | (1,017,397) | (1,724,649) |
| Інші резерви | | 28,677,651 | 28,677,651 |
| Загальна сума власного капіталу, що відноситься до власників материнського підприємства | | 28,197,810 | 76,544,628 |
| Частки участі, що не забезпечують контролю | | (70) | (12) |
| Загальна сума власного капіталу | | 28,197,740 | 76,544,616 |
| Непоточні зобов'язання | | | |
| Непоточне забезпечення на винагороди працівникам | 14 | 1,857,538 | 2,672,831 |
| Інше непоточне забезпечення | 18 | 1,485,275 | 1,264,851 |
| Довгострокові банківські кредити | 15 | 2,475,694 | 982,015 |
| Інші непоточні фінансові зобов'язання | | 265,115 | 305,481 |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 13 | - | 2,191,622 |
| Загальна сума непоточних зобов'язань | | 6,083,622 | 7,416,800 |
| Поточні зобов'язання | | | |
| Інші поточні забезпечення | | 8,115 | 12,356 |
| Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість | 17 | 10,940,716 | 15,708,076 |
| Поточні податкові зобов'язання, поточні | | 83,390 | 553,413 |
| Інші поточні фінансові зобов'язання | 20 | 6,764,244 | 4,834,617 |
| Інші поточні нефінансові зобов'язання | | 559,647 | 561,166 |
| Загальна сума поточних зобов'язань | | 18,356,112 | 21,669,628 |
| Загальна сума зобов'язань | | 24,439,734 | 29,086,428 |
| Загальна сума власного капіталу та зобов'язань | | 52,637,474 | 105,631,044 |

Від імені керівництва Групи:




Мауро Лонгобардо, Сергій Плічко,
 Генеральний директор, Фінансовий директор – головний бухгалтер
 ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



Додаток Б

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ

(у тисячах українських гривень, за виключенням даних на акцію)

| Стаття 1 | Примітки 2 | 2022 рік 3 | 2021 рік 4 |
|---|---------------|---------------------|-------------------|
| Дохід від звичайної діяльності | 21 | 43,819,882 | 109,302,319 |
| Собівартість реалізації | 22 | (55,284,713) | (74,082,626) |
| Валовий прибуток | | (11,464,831) | 35,219,693 |
| Інші доходи | 23 | 30,390 | 60,062 |
| Витрати на збут | | (43,192) | (109,652) |
| Адміністративні витрати | 24 | (1,816,676) | (3,514,526) |
| Інша витрата | 25 | (36,968,660) | (608,040) |
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності | | (50,262,969) | 31,047,537 |
| Фінансові доходи | 26 | 25,149 | 195,141 |
| Фінансові витрати | 27 | (1,162,887) | (549,025) |
| Прибуток (збиток) до оподаткування | | (51,400,707) | 30,693,653 |
| Податкові доходи (витрати) | 13 | 2,346,533 | (5,473,650) |
| Прибуток (збиток) від діяльності, що триває | | (49,054,174) | 25,220,003 |
| Прибуток (збиток) | | (49,054,174) | 25,220,003 |
| Прибуток (збиток), що відноситься до власників материнського підприємства | | (49,054,070) | 25,219,994 |
| Прибуток (збиток), що відноситься до часток участі, що не забезпечують контролю | | (104) | 9 |

(в українських гривнях)

| Стаття 1 | Примітки 2 | 2022 рік 3 | 2021 рік 4 |
|--|---------------|----------------|---------------|
| Базовий прибуток (збиток) на акцію від діяльності, що триває | 12 | (12.71) | 6.53 |
| Загальна сума базового прибутку (збитку) на акцію | | (12.71) | 6.53 |
| Розбавлений прибуток (збиток) на акцію від діяльності, що триває | 12 | (12.71) | 6.53 |
| Загальна сума розбавленого прибутку (збитку) на акцію | | (12.71) | 6.53 |

| Стаття 1 | Примітки 2 | 2022 рік 3 | 2021 рік 4 |
|---|---------------|---------------------|-------------------|
| Прибуток (збиток) | | (49,054,174) | 25,220,003 |
| Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки програм з визначеною виплатою | 14 | 862,557 | 81,528 |
| Загальна сума іншого сукупного доходу, який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток, до оподаткування | | 862,557 | 81,528 |
| Загальна сума іншого сукупного доходу, до оподаткування | | 862,557 | 81,528 |
| Податок на прибуток, що відноситься до переоцінки пенсійної програми з визначеною виплатою у складі іншого сукупного доходу | 13 | (155,259) | (14,674) |
| Сумарний податок на прибуток, що відноситься до компонентів іншого сукупного доходу, який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток | | (155,259) | (14,674) |
| Загальна сума іншого сукупного доходу | | 707,298 | 66,854 |
| Загальна сума сукупного доходу | | (48,346,876) | 25,286,857 |
| Сукупний дохід, що відноситься до власників материнського підприємства | | (48,346,818) | 25,286,846 |
| Сукупний дохід, що відноситься до часток, що не забезпечують контролю | | (58) | 11 |

Від імені керівництва Групи:

Мауро Лонгобардо,
Генеральний директор
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



Сергій Пл'яко,
Фінансовий директор – головний бухгалтер
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

Додаток В

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ
(у тисячах українських гривень)

| Стаття 1 | Примітк и 2 | За 2022 рік 3 | За 2021 рік 4 |
|---|-------------------|--------------------|---------------------|
| Грошові потоки від (для) операційної діяльності | | | |
| Надходження від продажу товарів та надання послуг | | 63,534,133 | 106,430,807 |
| Інші надходження грошових коштів від операційної діяльності | 28 | 5,548,754 | 6,745,332 |
| Виплати постачальникам за товари та послуги | | (55,686,336) | (77,047,278) |
| Виплати працівникам та виплати від їх імені | | (4,090,904) | (4,569,981) |
| Інші виплати грошових коштів за операційною діяльністю | 29 | (6,374,154) | (4,550,959) |
| Проценти сплачені | | (78,943) | (72,782) |
| Проценти отримані | | 25,149 | 55,541 |
| Повернення податків на прибуток (сплата) | | (261,282) | (5,745,716) |
| Чисті грошові потоки від операційної діяльності (використані в операційній діяльності) | | 2,616,417 | 21,244,964 |
| Грошові потоки від (для) інвестиційної діяльності | | | |
| Надходження від продажу основних засобів | | 3,707 | 31,938 |
| Придбання основних засобів | | (2,367,453) | (8,522,466) |
| Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності (використані в інвестиційній діяльності) | | (2,363,746) | (8,490,528) |
| Грошові потоки від (для) фінансової діяльності | | | |
| Надходження від запозичень | 15 | 1,817,459 | - |
| Погашення запозичень | 15 | (1,524,911) | (1,252,494) |
| Дивіденди сплачені | | - | (9,610,237) |
| Інші надходження (вибуття) грошових коштів | 16 | (1,289,260) | (1,299,266) |
| Чисті грошові потоки від фінансової діяльності (використані у фінансовій діяльності) | | (996,712) | (12,161,997) |
| Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів до впливу змін валютного курсу | | (744,041) | 592,439 |
| Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти | | 323,261 | (86,101) |
| Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів | | (420,780) | 506,338 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду | | 1,375,247 | 868,909 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду | | 954,467 | 1,375,247 |

Від імені керівництва Групи:


Мауро Лонгобардо,
Генеральний директор
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»




Сергій Плїчко,
Фінансовий директор – головний бухгалтер
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»