

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО
(підпис) (Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

_____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
на тему:

«Удосконалення системи управління персоналом підприємства»

Здобувачки групи Мз-93-1с

Євтушенко Ілони Ігорівни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Ілона ЄВТУШЕНКО

Керівник: асистент, к.е.н., Вікторія СУЛИМ _____

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Ігор РЕКУНЕНКО
_____ 2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Здобувачки групи Мз-93-1с Євтушенко Ілони Ігорівни

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління персоналом підприємства», затверджена наказом № 0577-VI від 26.05.2023 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 09.06.2023р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: розробка науково-методичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства.
4. Об'єкт дослідження: система управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
5. Предмет дослідження: сукупність соціально-економічних відносин, що виникають в процесі управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі наукових праць зарубіжних та вітчизняних учених, методичних рекомендацій, звітності підприємства.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	27.04.2023р.
II	РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	19.05.2023р.
III	РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	31.05.2023р.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен дослідити теоретичні основи управління персоналом підприємства, проаналізувати систему показників для оцінки рівня ефективності управління персоналом та зарубіжний досвід управління персоналом підприємств.

У розділі 2 студент повинен дослідити систему управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та фактори впливу на її функціонування, проаналізувати особливості оплати праці, систему мотивації персоналу та рівень задоволеності персоналу умовами праці.

У розділі 3 студент повинен обґрунтувати заходи щодо розвитку системи управління персоналом на підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та надати пропозиції щодо удосконалення стратегії навчання та кар'єрного росту на підприємстві.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Сулим В.В., асистент		
2	Сулим В.В., асистент		
3	Сулим В.В., асистент		

9. Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи – к. е. н. Вікторія СУЛИМ _____

Завдання до виконання одержав – Ілона ЄВТУШЕНКО _____

АНОТАЦІЯ

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 28 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 71 сторінку, у тому числі 9 рисунків та 22 таблиці.

В роботі розглянуто теоретичні і методичні основи щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства. На базі використання системного аналізу щодо вивчення теоретичних основ управління персоналом визначено суть та значення системи управління персоналом, проаналізовано вибір та обґрунтування системи показників для оцінки рівня ефективності управління персоналом та обґрунтована необхідність управління взаємопов'язаними процесами як єдиним матеріальним потоком.

У роботі наведено організаційно-економічну характеристику ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та досліджено фактори впливу на функціонування системи управління персоналом. Обґрунтовано заходи щодо розвитку системи управління персоналом на підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та надано пропозиції щодо удосконалення стратегії навчання та кар'єрного росту на підприємстві.

Ключові слова: персонал, система управління персоналом, ефективність, мотивація персоналу, навчання персоналу, кар'єра.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та значення системи управління персоналом.....	7
1.2. Вибір та обґрунтування системи показників для оцінки рівня ефективності управління персоналом.....	10
1.3. Сучасні підходи в управлінні персоналом підприємства	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ».....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	22
2.2. Оцінка системи управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	26
2.3. Дослідження факторів впливу на функціонування системи управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	39
3.1. Обґрунтування заходів щодо розвитку системи управління персоналом на підприємстві.....	39
3.2. Пропозиції щодо удосконалення стратегії навчання та кар'єрного росту персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	43
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сучасному етапі ефективна робота бізнесу залежить від грамотного управління людськими ресурсами. У зв'язку з цим останнім часом у багатьох підприємств разом з потребою в автоматизації регламентованого кадрового обліку з'явилася також необхідність в плануванні потреби в персоналі, у вирішенні завдань його набору, в аналізі кадрового складу і причин текучості кадрів і ін. Тому питання удосконалення системи управління персоналом як ніколи є актуальним сьогодні, особливо в сучасних умовах кризи викликаної пандемією.

Значний внесок у теоретичні та практичні дослідження управління персоналом внесли Бандур С.І., Богиня Д.П., Грішнова О.А., Гурне В., Дмитренко Г.А., Дорогунцов С.І., Скібідська Л.І., Новак В.О., Кібанов В.А., Крушельницька О.В., Колот А.М., Щокін Г.В. та інші. Крім того, вони розробили пояснювальний підхід до категорії «Управління персоналом», проілюструвавши основні принципи сучасної кадрової політики охарактеризовано сутність системи управління персоналом, її елементи та шляхи вдосконалення.

Метою роботи є розробка науково-методичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Для здійснення визначеної мети були сформульовані наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи управління персоналом підприємства;
- проаналізувати систему показників для оцінки рівня ефективності управління персоналом;
- розглянути сучасні підходи та зарубіжний досвід в управлінні персоналом підприємства;
- дослідити систему управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та фактори впливу на її функціонування;
- проаналізувати особливості оплати праці, систему мотивації персоналу

та рівень задоволеності персоналу умовами праці;

- обґрунтувати заходи щодо розвитку системи управління персоналом на підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- надати пропозиції щодо удосконалення стратегії навчання та кар'єрного росту на підприємстві.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є система управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Предметом роботи виступають сукупність соціально-економічних відносин, що виникають в процесі управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Методи дослідження. Сукупність взаємодоповнюючих методів дослідження для вирішення поставлених завдань і досягнення цілей. Методи дослідження: методи системного аналізу, методи причинно-наслідкового аналізу, методи порівняльного аналізу, методи прямого структурного аналізу, моделювання та сучасні комп'ютерні технології обробки економічної інформації, зокрема пакет прикладних програм Microsoft Excel. Зокрема, це пакет прикладних програм Microsoft Excel. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, офіційні документи ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", річна звітність та статистичні дані підприємства, результати власних досліджень автора, фундаментальні результати досліджень визначних вітчизняних і зарубіжних вчених у цій галузі дослідження з питань управління персоналом, фахова література та інші джерела інформації.

Практична значущість дослідження полягає у тому, що отримані результати та практичні рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності системи управління персоналом задля забезпечення конкурентоспроможності працівників та їх організації.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення системи управління персоналом

Управління людськими ресурсами визнано однією з найважливіших сфер корпоративного життя, яка здатна підвищити його ефективність.

Поняття "управління людськими ресурсами" розглядається в досить широкому діапазоні - від економічного та статистичного до філософського та психологічного.

Системи управління персоналом ґрунтуються на постійному вдосконаленні методів управління людськими ресурсами та система управління персоналом передбачає постійне вдосконалення методів управління персоналом, використання результатів вітчизняної та зарубіжної науки і передового виробничого досвіду. Сутність управління персоналом полягає у побудові організаційних, економічних, соціальних, психологічних і правових відносин. Ці відносини ґрунтуються на принципах, методах і формах, які впливають на інтереси, поведінку і діяльність працівників з метою їх максимального використання. У науковій та навчальній літературі (як вітчизняній, так і зарубіжній) використовуються різні терміни.

А саме: управління людськими ресурсами, кадровий менеджмент, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління персоналом та управління працею.

Визначимо поняття "людські ресурси", "управління людськими ресурсами" та "кадровий менеджмент". Ці поняття близькі за значенням. У кожному випадку об'єктом управлінського впливу є працівник, але з наступними відмінностями. Другий термін розглядає працівників як особливий ресурс, який можна правильно використати, можна досягти поставлених цілей з мінімальними витратами і максимальною ефективністю.

Більшість вітчизняних економістів здебільшого розглядають вище зазначені поняття як синоніми і визначають їх наступним чином. Так, Г. В. Щекін визначає управління людськими ресурсами (HR) наступним чином:

«Управління персоналом - це процес забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу для досягнення поставлених цілей за допомогою таких елементів, як навчання, мотивація та інформування працівників; це діяльність, яку здійснюють усі керівники та професійні структурні підрозділи організації. Сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації та особистих цілей кожної людини.» (Щекін, 2016, с.89).

Скібіцький О.М. під управлінням людськими ресурсами розуміє як цілеспрямовану діяльність керівництва організації, спрямовану на розробку концепцій, стратегій і методів управління людськими ресурсами, кадрової політики. Відповідно до їхнього підходу, управління людськими ресурсами передбачає системно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів. Економічні та соціальні заходи спрямовані на створення необхідних умов для нормального розвитку та використання трудового потенціалу на підприємстві. (Скібіцький, 2016, с.169).

Науковець Шляга О.В. під цим поняттям розуміє "Сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу"(Шляга, 2016, с.89).

У більш широкому розумінні управління людськими ресурсами також охоплює такі питання, як професійна адаптація, оцінка кандидатів на вакантні посади, поточна періодична оцінка персоналу, розвиток персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації. Від поточного періодичного оцінювання персоналу до планування ділової кар'єри та кар'єрного зростання і багато іншого. (Данилевич, 2018, 91-99 с.).

Таким чином, управління людськими ресурсами - це сукупність методів, прийомів і способів впливу, спрямованих на виявлення та розкриття потенціалу працівників.

Спрямований на забезпечення високого соціально-економічного розвитку організації.

Завдання управління людськими ресурсами на підприємствах в умовах ринкової економіки полягає у впливі на поведінку працівників полягає в наступному. Бажана поведінка визначається двома основними факторами:

мотивацією і здатністю працівника виконувати необхідні завдання. Мотиваційні механізми працівників дуже складні і тому на мотивацію працівників до виконання необхідних виробничих функцій впливають усі методи управління персоналом.

Цілісність системи управління персоналом компанії є важливою умовою її ефективного функціонування.

Система управління персоналом компанії - це багатогранний процес, спрямований на оптимізацію кадрової політики.

У свою чергу, це багато гранний процес, спрямований на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії.

Роль системи управління персоналом полягає в тому, щоб допомогти у вирішенні наступних завдань:

1) Забечпечити підприємство необхідними людськими ресурсами відповідно до стратегії компанії.

2) Формувати внутрішнє середовище підприємства таким чином, щоб надавати пріоритет внутрішній культурі, цінностям і потребам. Формувати внутрішнє середовище підприємства таким чином, щоб пріоритети внутрішньої культури, цінностей і потреб створювали необхідні умови для відтворення та реалізації людського потенціалу підприємства;

3) Вирішення проблем, пов'язаних з функціональною організаційною структурою управління, включаючи управління людськими ресурсами, виходячи зі стратегічної політики управління та кінцевих результатів діяльності підприємства. Методи управління розвиток і підтримка гнучкості організаційної структури.

4) Вміння вирішувати протиріччя між централізацією та децентралізацією управління людськими ресурсами. Використання принципів стратегічного менеджменту в управлінні компанією означає концентрацію стратегічних питань у відділі кадрів і делегування повноважень відділу кадрів. Це означає концентрацію стратегічних питань у відділі управління персоналом і делегування оперативних і тактичних повноважень функціональним і виробничим підрозділам компанії.

Система управління людськими ресурсами повинна бути спрямована на максимально ефективне використання специфічних навичок і знань кожного працівника. Керівництво вітчизняних підприємств має сприяти розвитку культури довіри та впроваджувати структури, процеси та методи управління, які сприяють формуванню такої системи управління людськими ресурсами.

Керівництву вітчизняних підприємств необхідно запровадити структури, процеси та методи управління, які сприятимуть формуванню такої системи управління людськими ресурсами, що забезпечить підприємствам високий ступінь конкурентоспроможності на конкретних ринках.

1.2. Вибір та обґрунтування системи показників для оцінки рівня ефективності управління персоналом

Існує два підходи до оцінки ефективності управління персоналом: перший оцінює ефективність роботи HR-відділу. Другий підхід оцінює ефективність роботи керівників та спеціалістів відділу управління персоналом.

Оцінка ефективності є однією з функцій управління персоналом і спрямована на визначення рівня ефективності роботи керівників і спеціалістів. Це оцінка результатів діяльності керівників і спеціалістів. Оцінює їх здатність безпосередньо впливати на діяльність виробничих і адміністративних підрозділів. Характеризує здатність безпосередньо впливати на діяльність виробничих та управлінських підрозділів.

На показники результатів праці працівників апарату управління, як і на його зміст, впливає сукупність різних факторів, котрі наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація факторів, що враховуються при проведенні оцінки результативності праці (Подольська, 2018, 87 с.)

Фактори	Зміст факторів
Природно-біологічні	Стать, вік, стан здоров'я, розумові та фізичні здібності, клімат, географічне середовище, сезонність та ін..
Соціально-економічні, в т.ч. Ринкові	Стан економіки: державні вимоги, обмеження й закони у галузі праці, заробітної плати, мотивація праці, рівень життя та ін.. Ринкові: розвиток багатокладної економіки, розвиток підприємництва, рівень і обсяг приватизації, конкуренція, безробіття, лібералізація цін, інфляція, акціонування організації, банкрутство та ін..
Техніко-організаційні	Характер розв'язуваних проблем, складність праці, стан організації виробництва й праці, технічна оснащеність, обсяг і якість одержуваної інформації, рівень використання науково-технічних досягнень та ін..
Структурно-організаційні	Умови праці (санітарно-гігієнічні, ергономічні, естетичні та ін..), співвідношення чисельності категорій персоналу, розмір підприємства, режим роботи, стаж роботи, кваліфікація робітників, рівень використання персоналу та ін..
Соціально-психологічні	Ставлення до праці, психофізіологічний стан працівника, статус та визнання, моральний клімат у колективі та ін..

Важливо, щоб ці фактори були враховані при оцінюванні роботи конкретного співробітника в конкретному місці і в конкретний час. Це підвищує ступінь обґрунтованості, об'єктивності та вірогідності результатів оцінювання. Робота різних категорій персоналу відрізняється за завданнями, важливістю, показниками чи характеристиками.

Складність визначення результатів є різною. Наприклад, для операторів типовим показником ефективності є порівняння запланованих і фактичних показників. Для робітників, наприклад, типовим показником результативності є порівняння між запланованими та фактичними показниками кількості та якості виробленої продукції. Для менеджерів і спеціалістів оцінка ефективності є складнішою. Їх результативність вимірюється ступенем досягнення управлінських цілей при мінімальних витратах.

Загалом, показники оцінки праці працівників включають якість і кількість виконаної роботи, оцінку результатів і навантаження.

Для оцінки результатів праці використовується поняття "критерії оцінки". Критерій оцінки визначається як порогове значення, при якому стан показника відповідає або не відповідає визначеним вимогам.

Наприклад, для керівника організації використовуються такі критерії:

- прибуток,
- зростання прибутку,
- оборотність капіталу
- частка ринку.

Для HR-менеджерів важливими є наступні критерії:

- кількість вакансій в організації,
- кількість заявок на одну вакансію,
- плинність кадрів за категоріями та відділами.

У табл. 1.2 наведений зразковий перелік кількісних показників критеріїв оцінки результативності праці щодо деяких посад керівників і фахівців.

Таблиця 1.2 – Кількісні показники критеріїв оцінки результативності праці (Грищенко, 2015, с.238)

Посади	Перелік показників – критеріїв оцінки результативності праці
Керівник організації	Прибуток. Зростання прибутку. Оборот капіталу. Частка на ринку
Лінійні керівники	Виконання планових завдань щодо обсягу і номенклатури. Динаміка обсягу виробництва. Динаміка продуктивності праці. Зниження витрат виробництва. Кількість реклаमाцій та їх динаміка. Питома вага бракованих виробів та їх динаміка. Рівень простоїв. Утрати від простоїв Коефіцієнт плинності кадрів
Начальник фінансового відділу	Прибуток. Оборотність обігових коштів. Рівень наднормативних запасів обігових коштів

Насправді, оцінюючи ефективність роботи керівників і фахівців, використовують кількісні або прямі показники, а також непрямі показники, які характеризують фактори, що впливають на досягнення результатів. До таких

факторів ефективності належать продуктивність, напруженість, інтенсивність роботи, складність роботи та якість роботи.

На відміну від прямих показників ефективності, непрямі оцінки характеризують роботу працівника за критеріями, які відповідають "ідеальному" уявленню про те, як повинні виконуватися завдання і функції, що лежать в основі конкретної посади, і які якості повинні бути проявлені в цьому контексті. Найпоширенішим методом оцінки факторів ефективності є метод бальної оцінки.

Найпоширенішим методом в організаціях по всьому світу є метод управління за цілями (завданнями), за допомогою якого оцінюється робота менеджерів, технічних працівників і канцелярського персоналу, які не беруть безпосередньої участі у виробництві.

Отже, як бачимо, існуючі методи оцінки ефективності системи управління персоналом в організаціях складаються з великої кількості різноманітних показників, які потребують постійного дослідження та вдосконалення.

1.3. Сучасні підходи в управлінні персоналом підприємства

Підходи стратегічного управління персоналом - це конкретні методи і способи, за допомогою яких керівництво впливає на персонал для досягнення певних цілей. Підходи до управління дуже різноманітні, але їхній вплив на компанію в цілому та на окремих працівників є опосередковано мотивуючим.

Як показує практика управління персоналом організації, використовуються три групи методів – економічні, адміністративні, соціально-психологічні. Вплив економічних методів управління персоналом підприємства здійснюється через матеріальне стимулювання працівників. Метою адміністративного методу управління персоналом є раціоналізація управлінських функцій, обов'язків і прав працівників та регламентація їхньої діяльності. Соціально-психологічні методи управління персоналом ґрунтуються

на використанні таких соціальних факторів, як неформальні групи, індивідуальні ролі та статуси, системи взаємовідносин у колективі, соціальні потреби, психологічний клімат, етика спілкування та поведінка персоналу. (Дискіна 2018, с. 214-221).

Адміністративні методи базуються на силі, дисципліні та покараннях і історично відомі як "методи палиці". Вони ґрунтуються на існуючій управлінській ієрархії та покладаються на підпорядкування підлеглих керівництву. Адміністративні методи зосереджені на поведінкових мотивах, таких як усвідомлена потреба в трудовій дисципліні, почуття обов'язку, бажання працювати в конкретній установі та культура праці.

Основними функціями управлінського методу є забезпечення стабільного правового середовища для діяльності організації, захист певного середовища та гарантування прав і свобод.

Економічний метод ґрунтується на використанні економічних стимулів і відомий як "метод пряника". Він використовується для матеріального заохочення колективів або окремих працівників. У контексті компанії це можуть бути економічні критерії діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на оперуванні моральними стимулами та впливі на персонал з метою перетворення адміністративних завдань через психологічні механізми на усвідомлені завдання, тобто внутрішні бажання людини. Цього можна досягти такими способами (Виноградський 2020, с. 423):

- Формування команди, створення нормального психологічного клімату та творчої атмосфери;
- Особистий приклад.
- Задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- Створення соціальних правил поведінки та соціальних стимулів для розвитку команди;
- Створення моральних санкцій і заохочень, соціальний захист.

У сучасних концепціях управління людськими ресурсами в організаціях на перший план виходять соціально-психологічні методи. Застосування таких методів управління передбачає перегляд ролі людей на етапі науково-технічного розвитку, коли вони перетворюються з механічних працівників на важливий елемент діяльності підприємства, капітал, а витрати на оплату праці працівників, створення сприятливих умов праці, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації розглядаються як особливий вид інвестицій. Вони вважаються особливим видом інвестицій.

Відповідно до сучасної концепції управління людськими ресурсами в організаціях, основними напрямками, які необхідно враховувати в практиці сучасних інноваційних підприємств, є

- Оцінка змісту методології управління людськими ресурсами. Відповідно, людські ресурси як об'єкт управління мають вирішальне значення для розвитку і повинні розглядатися як інтелектуальний капітал, що вимагає застосування ефективних інструментів розвитку;

- Створення ефективної системи управління людськими ресурсами. Це неможливо без організаційних перетворень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організаційного розвитку;

- Створення ефективної системи управління людськими ресурсами. Це неможливо без організаційної трансформації, спрямованої на досягнення стратегічних цілей організаційного розвитку.

Сьогодні у світі існує кілька основних моделей корпоративного управління людськими ресурсами.

З одного боку, в результаті успіхів японської обробної промисловості набуває впливу японська модель управління персоналом. З іншого боку, європейська модель також має важливі характеристики. (Лещенко 2016, 31-39 с.). Розглянемо основні особливості японської, американської та європейської моделей управління персоналом (табл. 1.3-1.5).

Таблиця 1.3 – Особливості системи управління персоналом в Японії
(Лещенко, 2016, 31-39 с.)

Сфера управління	Характеристика
Стиль управління	Керівники не відокремлюють себе від великої кількості підлеглих, і їхнє завдання полягає не в тому, щоб керувати роботою, яку виконують інші, а в тому, щоб полегшити взаємодію співробітників, надати необхідну підтримку і допомогу та встановити гармонійні стосунки. В японських компаніях немає детальних посадових інструкцій, а домовленості щодо структурних підрозділів мають узагальнений характер.
Розвиток робітників	З точки зору вимог до розвитку компетенцій, японські компанії зосереджуються на забезпеченні своїх працівників надзвичайно широким спектром кваліфікацій та компетенцій. Велика увага приділяється ознайомленню нових працівників з функціонуванням бізнесу в цілому шляхом переведення їх на різні посади в різних структурах організації. Важливою частиною розвитку співробітників компанії є практика внутрішнього професійного навчання.
Політика управління людськими ресурсами	В японських компаніях важливе місце посідають такі політики управління людськими ресурсами, як довгострокова зайнятість, винагорода за вислугу років, внутрішні профспілки, внутрішні ринки праці, внутрішнє виробниче навчання, колективні переговори та ротация колективних рішень, внутрішнє соціальне забезпечення, системи спільних консультацій між працівниками та менеджерами, а також групи управління якістю.
Підбір персоналу	Японські компанії вибірково ставляться до найму працівників, а менеджери витрачають багато часу на неформальне оцінювання роботи своїх підлеглих. Зазвичай працівники японських компаній отримують нові призначення через два-три роки і знають, що їхня робота визначатиме характер їхнього подальшого кар'єрного розвитку.
Адаптація персоналу	Навчальні програми для працівників, які працюють у компанії, іноді розраховані на кілька років і включають широку професійну підготовку, а також ознайомлення з історією, цілями та принципами організації. Іноді компанії також використовують релігійні методи навчання. Для зміцнення групової солідарності нових працівників можуть поселяти в гуртожитки компанії на період навчання.
Планування	Планування робочої сили не є поширеним в Японії. Замість цього застосовуються наступні правила: - Працівників не можна звільнити, окрім як у виняткових випадках; - Працівники повинні звільнитися або перейти на тимчасову роботу, коли вони досягають граничного віку. Важливим показником для планування кількості працівників є збалансованість вікової структури робочої сили. Він ґрунтується на таких міркуваннях - Щороку певна кількість працівників, які досягли граничного віку та отримують найбільшу заробітну плату, повинні виходити на пенсію. Це значно зменшує витрати на заробітну плату, оскільки їх замінюють найнижче оплачувані випускники компанії; - Підтримка певної вікової структури сприяє просуванню працівників по службі.
Оплата праці	Система оплати праці в японських компаніях базується на таких принципах - розмір винагороди визначається соціальними, а не економічними факторами; - розмір винагороди визначається власними ресурсами компанії - особистий дохід визначається з урахуванням доходів інших працівників компанії; та - відповідає принципу довгострокової зайнятості.

Варто зазначити, що, окрім державних служб зайнятості, у США існують також посередницькі кадрові організації, які мають на меті забезпечити ефективний і цілеспрямований пошук відповідно до потреб і вимог претендентів. Вартість послуг такої організації оцінюється приблизно в третину

річної заробітної плати обраного фахівця.

Підсумовуючи, можна виділити характерні риси сфери управління персоналом в американських компаніях, які наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Особливості системи управління персоналом в США

Сфера управління	Характеристика
Політика управління персоналом	Американські менеджери традиційно акцентують увагу на індивідуальних цінностях та результатах роботи. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмах індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальної ефективності та розробці короткострокових цілей, виражених у кількісних показниках. Управлінські рішення зазвичай приймаються конкретними особами, які несуть відповідальність за їх виконання. У багатьох американських компаніях акцент робиться на індивідуалізації американських цінностей, тобто на бажанні бути багатшим, розумнішим і більшим за інших. Управління людськими ресурсами фокусується на підживленні амбіцій працівників та розвитку неформальної конкуренції серед тих, хто створює нові продукти, нові форми обслуговування тощо.
Ставлення до персоналу	Система управління в американських компаніях характеризується такими особливостями Працівникам надається певний ступінь автономії у прийнятті рішень. Особливу роль у відборі працівників відіграють такі критерії, як освіта, досвід роботи, психологічна адаптованість і вміння працювати в команді. Підкреслюється вузька спеціалізація менеджерів, техніків та науковців.
Підготовка персоналу	Американські компанії приділяють велику увагу навчанню та перепідготовці своїх співробітників. Поширеними є внутрішні та зовнішні навчальні програми, а дистанційне та електронне навчання набуває все більшого значення. Великі інноваційно-орієнтовані компанії створили внутрішні університети. Однією з тенденцій розвитку внутрішніх університетів є те, що вони пропонують зовнішнім фахівцям можливість навчатися в них, а внутрішні університети набувають статусу центрів прибутку.
Оплата праці	У Сполучених Штатах система оплати праці включає в себе наступне Працівники отримують погодинну оплату, що пов'язано з високим ступенем механізації праці, а рівень продуктивності значною мірою не залежить від працівника.

У США майже всі компанії, які застосовують традиційні принципи найму, приділяють велику увагу наявності професійних навичок та досвіду при відборі нових працівників.

Більшість європейських компаній платять своїм працівникам погодинну заробітну плату; у 1990-х роках для оплати праці були прийняті прості погодинні та почасові ставки, а також колективні та індивідуальні премії.

У 90-х роках ХХ сторіччя проста погодинна й погодинна з колективним

та індивідуальним преміюванням системи за охопленням робітників становили (у відсотках): у Бельгії — 92,6; Німеччині — 86,7; Італії — 88,4; Нідерландах — 94,8; Франції — 93,5. Велику роль в сучасних європейських компаніях відіграє орієнтація на високі соціальні стандарти при роботі з персоналом, що наведені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Особливості системи управління персоналом в ЄС

Сфера управління	Характеристика
Витрати на персонал	У ФРН велике значення надається плануванню витрат на людські ресурси з урахуванням кількісних і якісних ситуативних факторів. Витрати на персонал поділяються на основні та додаткові. Основні витрати включають заробітну плату. Додаткові інвестиції у витрати на персонал включають всі витрати, що охоплюють всю соціальну сферу та питання управління персоналом.
Розвиток персоналу	Навчання та розвиток персоналу відіграє особливу роль в європейських компаніях. Метою навчання є не лише підвищення рівня компетентності та кваліфікації, але й підвищення рівня лояльності та відданості персоналу. Компанії співпрацюють з університетами та різними професійними фірмами для розробки індивідуальних навчальних програм для конкретних компаній-клієнтів.
Оплата праці	Однією з основних характеристик мотивації персоналу в західноєвропейських країнах є розширене партнерство між керівництвом і працівниками. Це проявляється в активній участі працівників у власності, прибутках та прийнятті рішень і зумовлено специфікою власності. Тому в західноєвропейських країнах більшого розвитку набули не тільки державні підприємства, де працівники беруть участь в оперативному управлінні виробництвом, а й виробничі кооперативи, які можна вважати автономними організаціями.
Мотивація персоналу	Важливим фактором, що впливає на інтереси та діяльність європейських працівників, є високий рівень соціального захисту, пільг та оплати праці. Основні напрямки, які мотивують працівників та захищають їхні права, закладені у відповідному законодавстві. Керівництво компанії має право відхилитися від них лише в бік збільшення пільг і винагород. На голландських підприємствах правила, що сприяють мотивації праці, розробляються радами керівників підрозділів і профспілками.

Важливим аспектом розвитку людських ресурсів на підприємствах все частіше стає корпоративне навчання. Корпоративні навчальні програми створюються спеціально для конкретних підприємств і спрямовані на формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства.

Навчання персоналу підприємства є важливим аспектом розвитку людських ресурсів.

Існує три основні типи методів навчання персоналу: традиційні методи навчання, активні методи навчання та методи навчання на робочому місці.

Цільова професійна підготовка кваліфікованих кадрів передбачає тісний зв'язок між методами професійного навчання. В табл. 1.6 наведена характеристика основних методів розвитку персоналу.

Таблиця 1.6 — Методи розвитку персоналу (Мазур, 2015, 321 с.)

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Ротація – працівник переміщується на нове робоче місце чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду.	Тренінг – участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими. Вони бувають відкриті та корпоративні. Перевагою перших є різноманіття та доступність, других – те, що можна замовити конкретну програму з доопрацюванням під потреби та специфіку своєї компанії.
Навчання методом «secondment» – різновид ротації персоналу, при якій співробітника «відряджають» на інше місце роботи (в інший департамент, відділ) на час, а потім він повертається до своїх колишніх обов'язків	Семінари і конференції. Конференція дозволяє учасникам знаходити рішення проблем у процесі активного колективного обговорення. На семінарах закріплюється прослуханий лекційний матеріал, перевіряється його засвоєння
Коучінг – форма взаємодії керівника і підлеглого, процес передачі знань і умінь від більш досвідченого і компетентного працівника менш досвідченому, методом співбесіди, консультації, порад, рекомендацій і методом ускладнюючих завдань, спрямована на найбільш ефективне виконання завдання	Дистанційне навчання – проводиться за допомогою ресурсів мережі Інтернет: співробітники виконують на сайті навчальної організації завдання і відповідають на тести, після чого отримують офіційний документ про підвищення рівня кваліфікації.
Навчання за методом «buddying» – менеджера прикріплюють до співробітника, обидва знаходяться в рівному становищі, керівник дає конкретні поради та вказівки, допомагає і підтримує свого підлеглого.	Курси – навчання поза робочим місцем. Якісно підібрані курси допомагають отримати нову спеціальність, або перейти на новий рівень в своїй професії.
Менторство – індивідуальна форма розвитку та навчання, що пов'язана з передачею не тільки об'єктивних знань, а й індивідуальних методів діяльності, суб'єктивних поглядів, особистого ставлення до бізнесу.	Моделювання. При навчанні персоналу за допомогою моделювання відтворюються реальні робочі ситуації. Таке занурення в реальні умови допомагає закріпити навички, глибше вникнути в ситуацію, подолати страх спілкування, навчитися працювати з клієнтськими запереченнями.

Кожен з перерахованих вище методів розвитку людських ресурсів має свої переваги та недоліки. До переваг можна віднести доступність,

різноманітність, інноваційність, свободу вибору місця і часу навчання та великий ринок збуту послуг. До недоліків - значні фінансові витрати, втрата робочого часу та ризик недосягнення бажаних результатів (неефективність). Однак, який би метод не обрало керівництво компанії, саме мотивація персоналу визначає його ефективність.

Міжнародний досвід розвинених країн щодо методик розвитку персоналу представлено в табл.1.7.

Таблиця 1.7 — Міжнародний та український досвід розвитку персоналу підприємств

Країна	Приклад досвіду
США	Вони націлені на розвиток потенційних лідерів, підбір та утримання ключового персоналу, формування та залучення робочої сили при постійному скороченні витрат. Американська система освіти визнає менеджмент як незалежну професію та адаптується до ситуації високої мобільності керівників.
Японія	Японська система розвитку людських ресурсів характеризується наявною структурою колективної відповідальності, горизонтальними зв'язками та стимулами, а також тим, що вона створена в рамках гнучкої системи і функціонує в певних інституційних рамках. Професійне навчання здійснюється шляхом безпосереднього навчання на робочому місці.
Франція	У Франції працівники несуть відповідальність за власну кар'єру. Французьке законодавство чітко регулює навчання працівників, в тому числі надає працівникам час, щоб скористатися можливостями навчання та розвивати свої навички. В середньому компанії витрачають близько 3% річної зарплати на розвиток людських ресурсів, незважаючи на обов'язковий внесок у розмірі 1,5% для організацій з більш ніж 10 працівниками та 0,15% для малих і середніх підприємств.
Німеччина	У Німеччині існує три основні види навчання персоналу: навчання на робочому місці, додаткове навчання або підвищення кваліфікації та перепідготовка. Професійне навчання організоване за так званою дуальною системою.
Іспанія	Державна політика спрямована на підвищення ефективності професійно-технічної освіти на місцевому рівні та задоволення потреб економічного розвитку району. Існує система надбавок і премій для підприємств, які навчають і розвивають своїх працівників.
Україна	Компанії здебільшого використовують методи перепідготовки та підвищення кваліфікації (наприклад, ротації, тренінги та курси).

Міжнародний досвід показує, що в розвинених країнах системи розвитку людських ресурсів перетворилися з другорядного на важливий елемент управління, про що свідчить цілеспрямована державна політика, спрямована на

затвердження національних рамок кваліфікацій і стандартизованих кваліфікаційних вимог до розвитку та підготовки фахівців.

В Україні ж здебільшого використовують курси підвищення кваліфікації та ротацію кадрів.

Таким чином, персонал організації розглядається як рушійна сила у вирішенні проблем, пов'язаних з конкурентоспроможністю, економічним зростанням та ефективністю організації. Управління людськими ресурсами стає найважливішим елементом системи корпоративного управління, оскільки всі цілі організації досягаються завдяки ідеям, настроям та енергії персоналу. Система управління людськими ресурсами українських підприємств повинна розвивати методи роботи з персоналом та застосовувати результати і кращі практики зарубіжної науки.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є унікальним по своїх масштабах і можливостях підприємством й одним з найбільших в Європі, яке здатне вирішувати складні економічні й технічні завдання.

Це підприємство включає виробництва: коксохімічне, гірничо-збагачувальне, аглодоменне, сталеплавильне й прокатне.

Завод веде свою історію з 4 серпня 1934 року, коли в доменній печі №1 було отримано перший чавун.

У 1996 році почалася реконструкція комбінату: Новокриворізький гірничо-збагачувальний комбінат став структурним підрозділом Криворізького державного гірничо-металургійного комбінату "Криворіжсталь", створено агропромисловий комплекс.

1997 - приєднано коксохімічний завод.

2001 - на базі частини виробничих потужностей рудоуправління ім. Кірова створено рудоуправління підземного видобутку як окремий підрозділ "Криворіжсталі".

З того часу комбінат став інтегрованим металургійним підприємством з повним металургійним циклом, що включає

- шахтоуправління з підземного видобутку
- гірничо-збагачувальний комплекс
- Виробництво коксу та хімічної продукції.
- Металургійне виробництво.

З 2004 року підприємство має назву ВАТ "Криворізький гірничо-металургійний комбінат".

У 2005 році підприємство увійшло до складу Mittal Steel, а в 2007 році - до складу корпорації ArcelorMittal.

У червні 2007 року Загальні збори акціонерів прийняли рішення про зміну назви компанії з ВАТ "Міттал Стіл Кривий Ріг" на ВАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг".

14 травня 2009 р. - У зв'язку з форс-мажорними обставинами ArcelorMittal Duisburg GmbH та Фонд державного майна України підписали угоду про внесення змін до договору купівлі-продажу. Згідно з угодою, датою настання форс-мажорних обставин (обставин непереборної сили), визначених Торгово-промисловою палатою України, визначено 1 жовтня 2008 року. 14 травня 2009 року АрселорМіттал Дуйсбург ГмбХ має право призупинити виконання певних інвестиційних зобов'язань на період дії форс-мажорних обставин. Компанія має право призупинити виконання певних інвестиційних зобов'язань на період дії форс-мажорних обставин. При цьому весь період виконання таких зобов'язань продовжується відповідно до умов додаткової угоди.

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 га. Кількість будов та споруд – 4390. Загальна довжина залізничної колії 622,5 км, автодоріг – 180 км.

Корпорація "АрселорМіттал Кривий Ріг" - найбільше підприємство гірничо-металургійного комплексу України, що не має собі рівних за розмірами та потужностями. Це металургійне підприємство повного металургійного циклу, що включає коксохімічне виробництво, збагачення, підземний видобуток і металургійне виробництво, в тому числі агломераційне, сталеплавильне і прокатне виробництва.

Підприємство спеціалізується на виробництві арматури та катанки з простої та низьколегованої сталі, а також виробляє агломерат, концентрати, кокс, чавун, сталеву продукцію, сортовий та фасонний прокат.

Основний напрямок діяльності – виробництво і реалізація прокату чорних металів. Як кожне підприємство, комбінат має свою місію – випуск високоякісної металопродукції, яка відповідає світовим стандартам.

Сучасний комбінат є найкрупнішим підприємством України, продукція якого призначена для забезпечення зовнішнього та внутрішнього ринків будівельними і машинобудівними профілями металопрокату (катанка, арматура, арматурна сталь, кругла сталь).

Аналіз основних виробничих показників за період 2017 до 2019 року наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні виробничі показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», млн. т (обсяг виробленої продукції)

Види продукції	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення 2021/2020	Відносне відхилення 2021/2020, %
Видобуток руди	24,5	21,61	20,6	-1,01	-4,7
Кокс вол. 6%	1,7	2	1,5	-0,5	-25
Концентрат	9,9	8,96	7,5	-1,46	-16
Агломерат	9,8	10,44	10,2	-0,24	-2,3
Чавун	5,5	6,07	6,1	0,03	0,49
Сталь	6,3	6,27	6,2	-0,07	-1,1
Прокат	5,3	5,48	4,8	-0,68	-12
Всього	63	64,83	56,9	-7,93	-12

Джерело: побудовано на основі фінансових даних компанії

Згідно таблиці 2.1 слідує, що у 2021 році видобуток руди, виробництво концентрату, сталі і прокату значно знизилась у порівнянні з 2020 роком; а виробництво чавуну трохи зросло.

Комплексно аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019 – 2021 рр. характеризують основні техніко-економічні показники роботи підприємства, які представлено в табл. 2.2 та розраховані на основі форм фінансової звітності, які представлені у додатку А та Б.

Таблиця 2.2 – Основні показники роботи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019 - 2021 рр.

Показники	Од. вимі-ру	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, (+,-)		Відносне відхилення(%)	
					2020р./2019р.	2021р./2020р.	2020р./2019р.	2021р./2020р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	62409226	63496684	109303155	1087458	45806471	1,74	72,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	63503128	58845530	74561304	-4657598	15715774	-7,33	26,7
Витрати на 1 грн. товарної продукції	грн./грн.	1,01	0,92	0,68	-0,09	-0,24	-8,91	-26
Чисельність працюючих	осіб	20763	19852	18421	-911	-1431	-4,39	-7,2
Продуктивність праці	грн./чол.	3005,8	3198,5	5933,6	192,7	2735,1	6,41	85,5
Фонд оплати праці	тис. грн.	4505589	4625350	5041382	119761	416032	2,66	8,99
Середньомісячна заробітна плата	грн.	18083	19415	22806	1332	3391	7,37	17,5
Вартість активів	тис. грн.	97544421	88349556	105800975	-9194865	17451419	-9,43	19,8
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-2265232	740902	25216068	3006134	24475166	-133	3303
Рентабельність товарної продукції	%	-5,8	1,1	23,1	6,9	22	x	x

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності компанії

Як показали проведені розрахунки, за аналізований період відбулося зростання обсягів реалізації продукції і відповідно відмічається зростання доходу (виручки) від реалізації продукції в 2021 році на 45806471 тис.грн (72,1%). Зростання собівартості продукції підприємства на 15715774 тис.грн. в 2021 році на фоні зростання чистого доходу відбувалось менш швидкими темпами, ніж дохід, що є позитивною динамікою. Звісно, о наступний, 2022 рік все перевернув та буде негативно впливати на показники діяльності, через війну.

Позитивним також є зниження значень показника витрат на 1 грн. товарної продукції, який на кінець 2021 року становив 0,68 грн./грн., позитивним є поступове збільшення фонду оплати праці та середньомісячної зарплати протягом аналізованого періоду, але відзначається скорочення чисельності працюючих на 14311 особу в 2021 році (7,2%). Позитивним є отримання аналізованим підприємством в 2021р. прибутків в розмірі 25216068 тис.грн., котрі зросли на 3303 %.

Як показав проведений аналіз, підприємство ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» знаходиться в хорошому фінансовому стані. У 2021 році підприємство отримало чистий прибуток в сумі 25216068 тис.грн. Для того, щоб провести заходи по зменшенню фінансових ризиків підприємства, необхідно паралельно застосовувати механізм фінансової стабілізації. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на протязі багатьох років на ринку металопродукції має статус надійного партнера та постачальника якісної металопродукції. У 2019 р на вітчизняному ринку підприємство займає більш ніж половину ринка арматури та катанки.

2.2. Оцінка системи управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Сьогодні одним із векторів стратегії розвитку сучасних металургійних компаній є правильна розробка кадрової політики. Від її реалізації залежить правильний розрахунок на лідируючі позиції компанії на світовому ринку сталі, оптимізація виробництва, створення конкурентоспроможної продукції, збільшення обсягів виробництва і, зрештою, поліпшення умов і безпеки праці.

Проаналізуємо стан управління персоналом на підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019 - 2021 рр. в даний час (таблиця 2.3). В останні роки на підприємстві приділяється значна увага ефективності управління і використання кадрового потенціалу підприємства.

Таблиця 2.3 Аналіз продуктивності праці ПАТ «АрселорМіттал Кривий

Ріг» за 2019 - 2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення			
				2020/2019		2021/2020	
				абсол.	%	абсол.	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	62409226	63496684	109303155	1087458	1,74	45806471	72,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	20763	19852	18421	-911	-4,39	-1431	-7,21
Продуктивність праці, тис.грн.	3005,8	3198,5	5933,6	192,7	6,41	2735,1	85,5
Трудомісткість	0,00033	0,00031	0,00017	-0,00002	-6,06	-0,00014	-45,2

Джерело: розраховано на основі фінансових даних компанії

У загальному розумінні продуктивність праці характеризує її результативність, тобто оцінює результат праці, отриманий на одиницю витрат, пов'язаних із використанням трудових ресурсів підприємства. У вузькому розумінні продуктивність праці визначається кількістю продукції, робіт або послуг, вироблених одним працівником за одиницю робочого часу (годину, зміну, день, місяць, квартал або рік), або робочим часом, витраченим на виробництво одиниці продукції.

На рис. 2.1 ми бачимо динаміку зменшення чисельності працюючих на підприємстві.

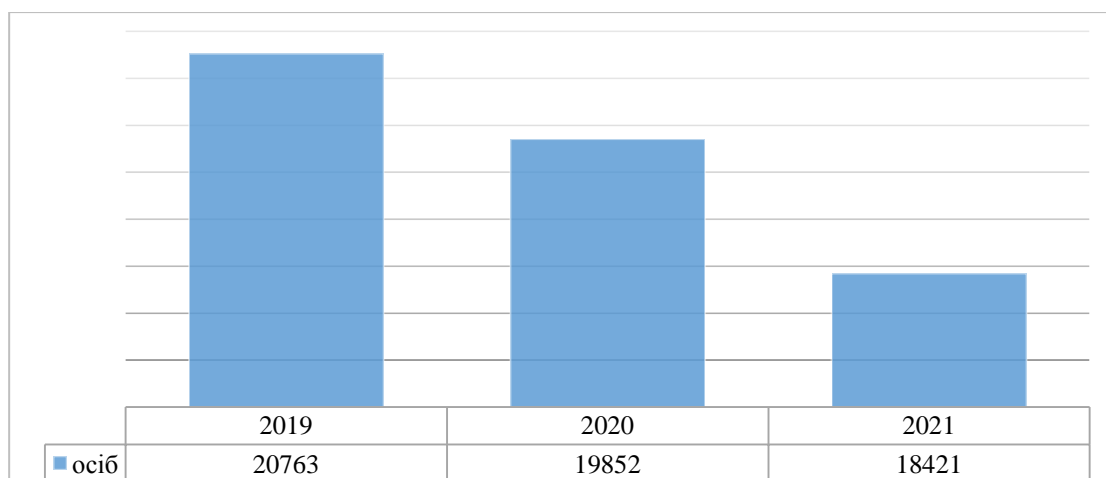


Рис 2.1. – Динаміка зменшення чисельності працюючих ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: побудовано автором на основі даних табл.2.3

Згідно приведеним даним, чисельність працівників на підприємстві за останні 3 роки неухильно зменшується, що в першу чергу пояснюється появою дочірніх підприємств, та автоматизацією виробничих процесів.

Загальна кількість співробітників у 2021 році складає 18421 чоловіка, але вони поділяються за віком, категоріями, та статтю, що наведено на рис. 2.2.

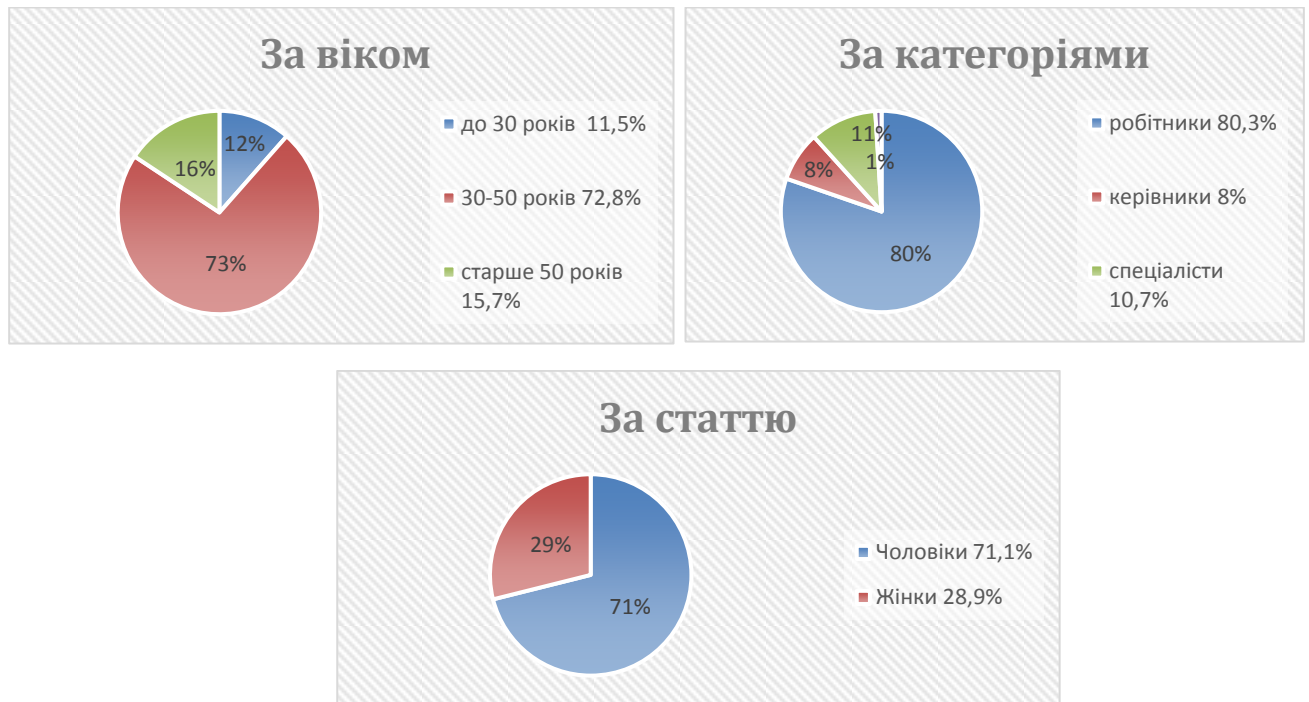


Рис. 2.2. – Розподіл працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за категоріями

Джерело: побудовано на основі облікових даних компанії

Природний відтік, пов'язаний з добровільним виходом на пенсію, тривав протягом року. Коефіцієнт плинності кадрів склав 4,5%.

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" пропонує рівні можливості працевлаштування всім кандидатам, виходячи виключно з професійної кваліфікації.

В 2021 році було працевлаштовано 662 особи: 568 чоловіків та 93 жінки (2020: 769 осіб: 456 чоловіків та 313 жінок)

Стратегію управління персоналом для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» розробляють HR фахівці корпоративного офісу, яка корегується членами

керуючого комітету АМКР і затверджується членами правління центрального офісу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Стратегічне планування має такі форми:

- Довгострокове планування: виходячи з принципу "майбутнє буде кращим за минуле", показники минулого періоду переводяться в плани дій, бюджети та плани прибутку, а також визначаються відхилення між фактичними та плановими показниками;

- Стратегічне планування: формулювання показників майбутнього розвитку з урахуванням наукового обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися компанія.

Реалізують стратегію управління персоналом за напрямками: підбір персоналу і адаптація, кадрове адміністрування, розвиток та навчання персоналу, організація і оплата праці, а також мотивація персоналу, організаційні трансформації, робота з трудовим колективом та зв'язками з громадськістю.

Навчання працівників підприємства може проводитися: у навчальному центрі департаменту з персоналу, в структурних підрозділах підприємства, в навчальних центрах України або інших країн.

Консолідований річний план, складений відповідно до потреб бізнесу, затверджується наказом по підприємству «Про план навчання персоналу» на початку звітної року. У системі професійно-технічного навчання підприємства застосовуються види, типи та форми навчання на різних базах, що представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Види, типи та форми навчання

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: побудовано на основі даних компанії

В якості викладачів або наставників можуть залучатися: співробітники підприємства, кваліфіковані викладачі, які не є співробітниками підприємства (за трудовими угодами), співробітники тренінгових компаній, ВНЗ та інших навчальних закладів (за договорами).

Оцінка ефективності навчання персоналу на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» проводиться регулярно для реалізації двох цілей: аналіз якості розроблених програм та роботи залучених викладачів (регулярно по мірі необхідності, можливо, після кожного курсу), і оцінка якості організації системи навчання на підприємстві (щорічно).

Серед основних напрямів і форм роботи у 2021 році були: формування складу резерву (оперативного і перспективного) на керівні посади всіх рівнів; обов'язкове погодження складу резерву з керівниками, виходячи з підлеглості, згідно організаційної структури підприємства.

Система мотивації на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» спрямована на формування команди однодумців, які поділяють цінності та стратегічні цілі компанії, підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності, сприяння особистісному розвитку співробітників, розширення можливостей професійного зростання та соціального захисту.

Система мотивації працівників підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» містить у собі моральну і матеріальну винагороду. Розглянемо наскільки діюча система дає можливість працівникам підприємства задовольнити свої потреби.

Згідно колективного договору на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» заробітна плата виплачується двічі на місяць: 7-го та 21-го числа. В основному заробітна плата нараховується згідно посадових окладів, які затверджені штатним розкладом по підприємству.

Структура фонду оплати праці наведена на рис. 2.3.

Підставою для оплати праці та преміювання персоналу на підприємстві є розроблені і діючі положення про оплату праці і преміювання робітників і керівників, фахівців, службовців (основні і додаткові положення).

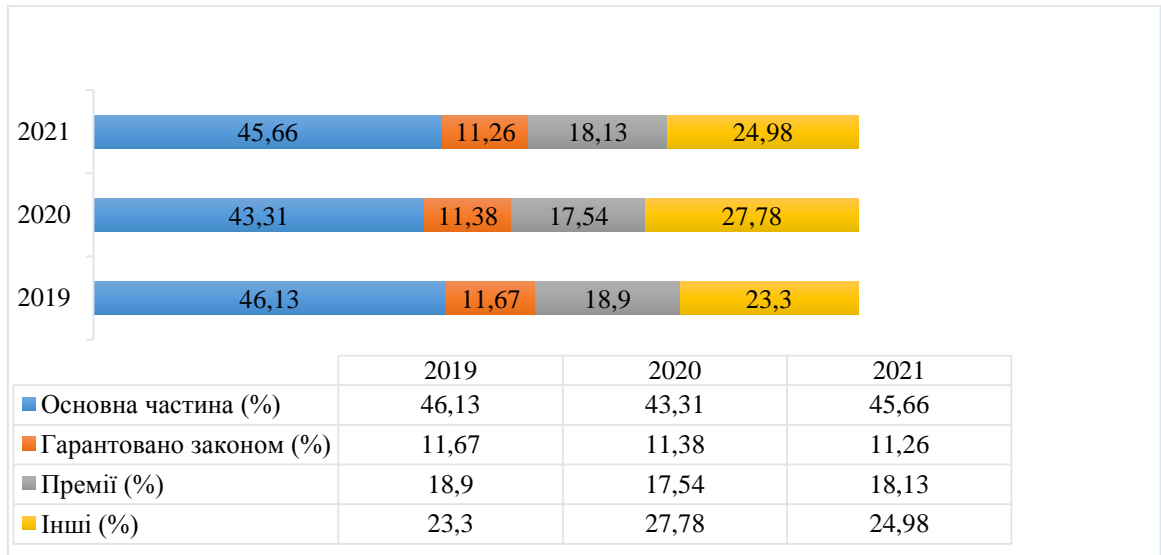


Рис. 2.3. – Структура фонду оплати праці ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності компанії

Як бачимо частка основної заробітної плати складає меншу частину, а решта залежить від рішення керівників підприємства. Умови запровадження та розміри інших доплат, винагород та інших заохочувальних виплат встановлено підприємством самостійно й оговорені у локальних нормативних документах. Тому працівник не може бути впевнений у розмірі своєї заробітної плати наступного місяця.

Організація оплати праці та преміювання персоналу на ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» здійснюється відповідно до вимог законодавчої та нормативно-правової документації.

Департамент з персоналу систематично взаємодіє із зовнішньою організацією – економічним відділом об'єднання «Металургпром», через надання статистичної звітності, а також з Управлінням статистики у Дніпропетровській області, управлінням статистики в Кривому Розі.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з найбільших роботодавців України. Чисельність персоналу в 2023 році склала понад 18 тисячі чоловік. В 2021 році рівень середньої заробітної плати в ПАТ «АрселорМіттал Кривий

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

В осени 2021 року по цехах підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» були проведені фокус-групи дослідження рівня задоволеності працею з метою виявити рівень мотивації співробітників, фактори, що викликають демотивацію, визначити потенційну плинність кадрів. Значення дослідження задоволеності працею пояснюється тим, що вона знаходиться в тісному взаємозв'язку з іншими трудовими установками і може виступати передумовою формування лояльності персоналу. У таблиці 2.5 проаналізований склад опитуваних за фахом та досвідом роботи на підприємстві. Керівники та фахівці мають менший досвід роботи у досліджуваній сфері, проте маючи вищий рівень освіти вони більш об'єктивно сприймають дійсність і здатні оцінити більшу кількість мотивувальних та демотивуючих факторів.

Таблиця 2.5 — Склад респондентів за 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: побудовано на основі власних спостережень

Аналіз проведеного опитування задоволеності у 2021 році серед робітників підприємства у кількості 20 чоловік наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 — Аналіз задоволеністю працею серед працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2021 року

Запитання	Кількість працівників, що відповіли

	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: побудовано на основі власних спостережень

З таблиці 2.6 можна зробити висновок, що людей дуже турбує повага до них з боку керівництва, можливість самореалізації та кар'єрного зростання, публічне визнання досягнень, бо саме за цими критеріями опитувані виказали найбільше незадоволення. Ці критерії є дуже мотивувальними за їх наявності, і навпаки — де мотивувальними за їх відсутності у відношенні керівництва до підлеглих.

Проведення дослідження задоволеності персоналом дозволяє виявити проблемні зони в компанії і визначити способи створення найбільш комфортного робочого клімату, ефективних і продуктивних умов роботи. Оцінювання є одним із видів визнання результатів праці, знань, умінь та навичок працівників.

Так, в компанії систематично проводиться попередня підготовка кадрів для просування по службі на основі організаційних форм, спеціальних курсів, стажувань за відповідними професіями тощо, де кандидати на просування по службі проходять навчання за індивідуальними планами.

Питома вага молодих працівників (у віці до 40 років) складає більш 53%. Реалізують стратегію управління персоналом керівники департаменту з персоналу за напрямками: підбір персоналу і адаптація, кадрове адміністрування, розвиток та навчання персоналу, організація і оплата праці, а також мотивація персоналу, організаційні трансформації, робота з трудовим колективом та зв'язками з громадськістю.

В ході проведеного дослідження було проаналізовано складові системи управління персоналом і попри позитивні тенденції виявлені і проблеми: система оплати праці та мотивації на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» працює не досить ефективно, тому що використовуються застарілі методи оплати праці та мотивації персоналу. Бачимо, що є необхідність їх оновлення, що призведе до зростання продуктивності праці; аналіз положень преміювання показав, що багато з них мають застарілі показники і потребують перегляду.

2.3. Дослідження факторів впливу на функціонування системи управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Система управління людськими ресурсами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» знаходиться під впливом низки факторів різного порядку. Ці фактори із різною силою, прямо чи опосередковано впливають як на результати діяльності підприємства в цілому, так і на результати роботи персоналу усіх організаційних рівнів.

Виділяють 4 фактори:

- Стратегія дій підприємства в ринкових умовах господарювання;
- Ієрархічна структура підприємства. Тут основними засобами впливу є підпорядкування, метод адміністративного стимулювання та управління розподілом матеріальних благ;
- Спільні цінності, соціальні норми і стандарти поведінки, вироблені суспільством, підприємствами і трудовими колективами, які регулюють

поведінку індивідів і змушують їх поводитися певним чином без видимого примусу;

Перераховані вище фактори, які безпосередньо впливають на управління людськими ресурсами на підприємствах, є надзвичайно багатогранними поняттями і рідко застосовуються в трудовій діяльності ізольовано один від одного.

На основі принципів і функцій формуються методи управління людськими ресурсами на підприємствах. (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Методи управління персоналом, що використовуються керівництвом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Методи	Заходи дії	
Адміністративні	Розпорядливі	<ul style="list-style-type: none"> • - Накази управління; • - Координація роботи. • - Управління виконанням.
	Матеріальна відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> • депремирование; • штраф.
	Дисциплінарна відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> • вимова; • звільнення.
Економічні	Оплата праці	<ul style="list-style-type: none"> • премія; • винагорода

Продовження табл. 2.7

Соціально психологічні	- Психологічні	<ul style="list-style-type: none"> • - Вироки • - Попит • - Захоплення • - Заборонено
	Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> • спостереження; • співбесіда.

Коли йдеться про кадрове планування, довгострокового плану не існує. Як правило, коли співробітник звільняється, оголошується конкурс на заміщення вакантної посади. Пошук кандидатів зазвичай починається з оголошення в засобах масової інформації та серед співробітників. Таким чином, для пошуку кандидатів використовуються як зовнішні, так і внутрішні джерела.

Підбір персоналу є одним з ключових аспектів діяльності "АрселорМіттал Кривий Ріг". Адже якість підбраного персоналу впливає на ефективність діяльності компанії та використання всіх інших ресурсів. Тому

помилки при підборі персоналу - це марна трата грошей, а хороший персонал - це хороший спосіб інвестувати гроші.

Ефективність системи мотиваційного механізму ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на підприємстві було визначено за допомогою показників співвідношення темпів приросту виробітку та темпів приросту заробітної плати працівників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Співвідношення темпів приросту виробітку та темпів приросту заробітної плати працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2019 - 2021 рр.

Найменування показників	Значення показників за роками		
	2019	2020	2021
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: побудовано на основі фінансової звітності компанії

Коефіцієнт співвідношення темпів приросту виробітку та заробітної плати у 2020 році складає 4,97, що свідчить про те, що заробітна плата у 2020 році зростає менш швидкими темпами, ніж виробіток, що вказує на достатню ефективність роботи персоналу. Вже у 2021 р. темп росту виробітку склав 34,4%, а заробітна плата зросла на 23,7%.

Виходячи з проблем підприємства в наступному розділі буде розглянуто основні заходи по подоланню цих проблем, а також розроблений план впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Ефективність фонду заробітної плати оцінимо за показниками зарплато віддачі та рентабельності (табл. 2.9). Методика розрахунків даних показників наведена в додатку В.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників ефективності використання фонду заробітної плати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	2019	2020	2021	Відхилення, +/- 2020/2019	Відхилення, +/- 2021/2020
Зарплатовіддача	15,9	15,6	29,7	-0,3	14,1

Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва	7,1	7,9	6,8	0,8	-1,1
Питома вага заробітної плати в об'ємі товарної продукції	7,2	7,3	4,6	0,1	-2,7
Рівень рентабельності оплати праці	-148	126	573	274	447

Джерело: Побудовано автором на основі статистичних даних компанії

Зарплатовіддача характеризує економічну ефективність використання грошових коштів, спрямованих на оплату праці найманих працівників, тобто здатність фонду заробітної плати приносити дохід на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на 1 грн. заробітної плати припадає 29,7 грн. обсягу виробництва, що є середнім показником по галузі. Зростання показника на 14,1 пункти у 2021 році свідчить про покращення стану підприємства.

Показник рентабельності оплати праці також свідчить що на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» він є позитивним у 2021 році, та становить на кінець 2021 року 573%. Незважаючи на досить ефективну систему оплати праці та стимулювання на підприємстві, все ж є певні проблеми у цьому напрямі.

Виходячи з вище переліченого проблемою ефективності управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є наступне:

- Недостатній кадровий резерв. Брак працівників особливо гостро відчувається в періоди відпусток, хвороб та відпочинку;
- Вікові обмеження. Звичайно, вікові обмеження мають багато переваг (енергійні, менш схильні до захворювань, неодружені) і багато недоліків. Цей тип відбору виключає досвідчених кандидатів. Освіта та здібності часто не можуть замінити досвід;
- Ініціатива персоналу не цінується. Мотивація - це процес заохочення людей до дій, спрямованих на досягнення цілей організації. Трудова мотивація - це бажання працівника задовольняти свої потреби через роботу. За відсутності мотивації персоналу прагнення до досягнення максимальних результатів є мінімальним;
- Деякі групи працівників не мають відпусток.

Деякі групи персоналу не мають заохочень у вигляді відпусток. Це також спричинено відсутністю резерву персоналу і невеликою заробітною платою. До цих груп відноситься персонал по обслуговуванню основного (прибиральники, деякі вакансії відділу безпеки та інші).

За результатами діяльності персоналу можна зробити висновок про недостатність вмотивованості персоналу на найкраще виконання виробничих завдань. Також, важливу роль мотиваційному механізмі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відіграє оплата праці. Заробітна плата на підприємстві нараховується за посадовими окладами, тарифними ставками та відрядними розцінками. Заробітна плата на підприємстві нараховується за штатним розписом, а також по тарифам і відрядним ставкам в залежності від спеціальності, посади, кваліфікації працівників. Отже, підприємству ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» вкрай необхідно проаналізувати потреби своїх працівників та виявити фактори, що впливають на якість їх роботи та підвищити продуктивність праці окремих працівників та ефективність діяльності підприємства в цілому. Мотивація працівників не повинна обмежуватися тільки заходами матеріального характеру. Вона має бути спрямована на вдосконалення особистості працівника, формування в ньому зацікавленості в успіху організації в цілому, і повинно включати в себе також інші форми, зокрема й навчання персоналу.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1. Обґрунтування заходів щодо розвитку системи управління персоналом на підприємстві

Залучення компетентних фахівців є головним викликом для кожного бізнесу, починаючи з моменту його заснування або трансформації.

Основне завдання HR-функції - швидко, ефективно і з мінімальними витратами знайти потрібних спеціалістів для компанії.

Підбір персоналу - це система заходів, що вживаються організацією для залучення працівників, які мають необхідні професійні навички та моральні якості і здатні виконувати поставлені завдання.

З точки зору компанії, на підбір персоналу впливають три основні фактори: рівень вимог до персоналу, загальна кадрова політика, що формує імідж організації, в тому числі оплата праці.

Керівництво ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" здійснює набір персоналу, коли виникає потреба в працівниках певних професій або кваліфікації. Ця потреба може бути результатом кадрового планування (новий штатний розклад) або інтенсивної плинності кадрів.

Основне завдання HR-менеджера - знайти потрібних людей з потрібною кваліфікацією на потрібні робочі місця в потрібний час. Ефективний план підбору персоналу показаний на рисунку 3.1.

Помилки на етапі підбору персоналу поділяються на кілька категорій: неправильні посадові інструкції, складність найму конкретних фахівців, недооцінка витрат і часу, неповне визначення рівня вимог до кандидата, недостатність коштів на підбір персоналу і нездатність найнятого кандидата приступити до роботи.

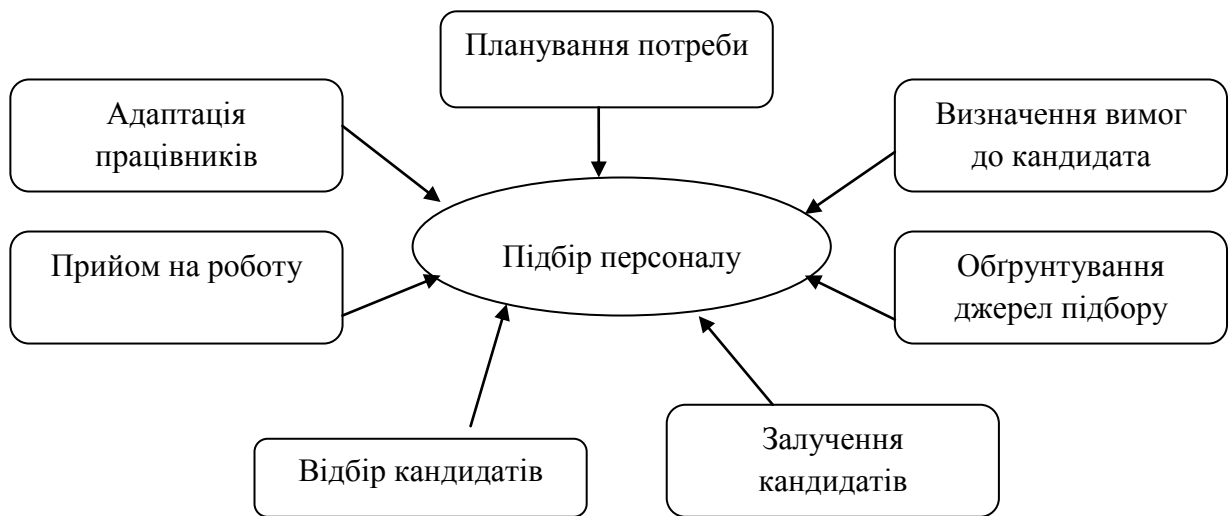


Рисунок 3.1. – Схема ефективного підбору персоналу

Кадрове планування розробляється у зв'язку із загальними планами розвитку і вдосконалення виробництва і сприяє підвищенню економічної ефективності та якості продукції. Кадрове планування ґрунтується на наукових засадах і широко використовує теорію управління, соціологічні та психологічні рекомендації.

План роботи відділу кадрів включає в себе комплекс заходів з підбору, розстановки, навчання та підвищення кваліфікації управлінського та виконавчого персоналу.

Такі плани складаються на щомісячній або щоквартальній основі. Він забезпечує вирішення поточних кадрових завдань на підприємстві. Цей план роботи тісно пов'язаний із загальним планом роботи підприємства.

Відділ кадрів розробляє довгострокові плани навчання керівників, спеціалістів і робітників. План розвитку персоналу є складовою частиною плану розвитку підприємства і тому тісно пов'язаний з основними напрямками розвитку підприємства в плановому періоді, зокрема, з технічною реорганізацією, реструктуризацією підприємства та заходами щодо вдосконалення економічних структур. У плані відображаються як зміни у складі робочої сили, так і категорії працівників, які бажають отримати підвищення кваліфікації або спеціалізоване

навчання. В таблиці 3.1 розглянемо основні етапи та задачі календарного плану проекту з підбору персоналу.

Таблиця 3.1 – Календарний план проекту 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
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	
Завершення робіт	Вивчення анкетних даних та проведення попередньої співбесіди	15
	Розгляд мотивації і оцінка кандидата	15
	Представлення кандидата заявнику	1
Завершення робіт	Контроль співбесіди	1
	Контроль звільнення працівника з попереднього місця роботи	1
	Контроль виходу кандидата на роботу	1
	Закриття заявки	1

Тривалість різних видів робіт проекту неоднакова: найменше часу (1 день) займають роботи організаційного плану, до 5 днів відводиться на аналітичні види робіт, най тривалішим є процес, котрий складається з 15 днів – вивчення анкетних даних та проведення співбесід з кандидатами, завершуючий процес – це здійснення контролю за процесом реалізації проекту, який є невід’ємною його частиною від планування до звіту.

Наглядно технологію підбору персоналу розглянемо у вигляді діаграми Ганта (рис. 3.2.). Діаграма Ганта - це поширений тип гістограми, що

використовується для відображення проектних планів, розкладів і робочих програм. Це один з методів планування проектів.

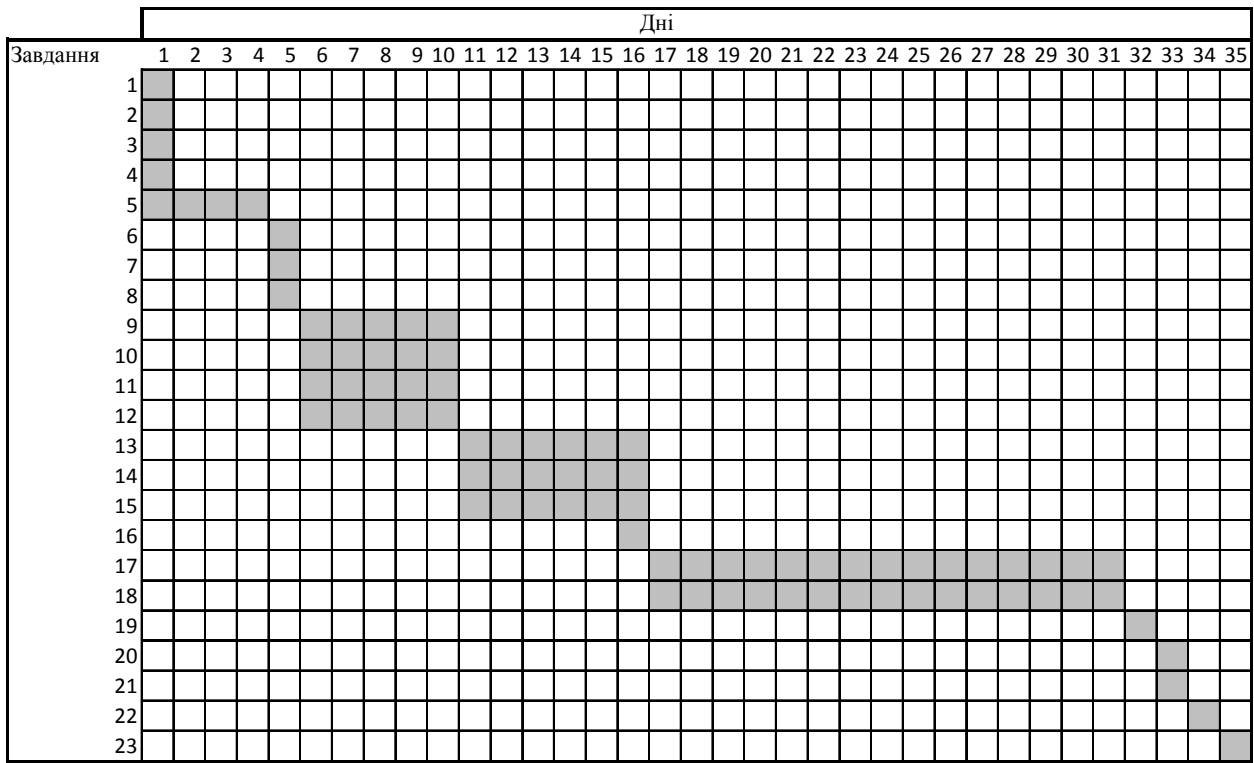


Рисунок 3.2. – Діаграма Ганта (власна розробка)

Діаграма Ганта складається з відрізків, розташованих на горизонтальній часовій шкалі. Кожна смужка представляє певну задачу або підзадачу. Початок, кінець і довжина відрізка відповідають початку, кінцю і тривалості завдання.

Завдання можуть виконуватися паралельно або послідовно. Коли завдання виконуються послідовно, кожне з них пов'язане з попереднім. Наступне завдання виконується після завершення попереднього.

Паралельні завдання в проекті слід починати якомога раніше, щоб заощадити час і тривалість проекту.

Заштрихована область на стрічці вказує на відсоток виконання того чи іншого завдання. Так реалізується контроль.

У нинішніх умовах ведення бізнесу підприємство потребує систематичного професійного навчання. Системний підхід дозволяє враховувати як стратегічні, так і поточні плани розвитку компанії,

прогнозувати перспективи зростання своїх співробітників і формувати резерв людських ресурсів.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення стратегії навчання та кар'єрного росту персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Традиційна модель організації професійного навчання зазвичай складається з трьох етапів: планування, впровадження та оцінювання (рис. 3.3).

Блок 1 (рис. 3.3) спрямований на планування навчання персоналу. На цьому етапі вирішуються наступні завдання: знання, навички та компетенції, якими володіє персонал; знання, навички та компетенції, необхідні для досягнення цілей організації.

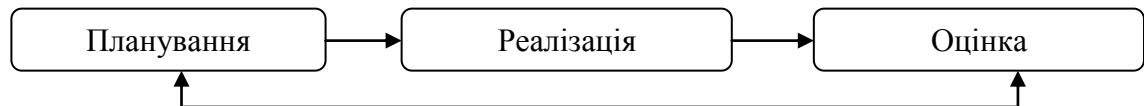


Рисунок 3.3. – Основні блоки системи безперервного навчання ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

До них належать підготовка навчальних програм, відбір внутрішніх або зовнішніх тренерів, вибір методів і форм навчання (вирішальне значення має аналіз витрат і вигод), визначення тривалості навчання, розробка критеріїв оцінки ефективності навчання та розподіл витрат на навчання.

На рис. 3.4 зобразимо наступний блок системи безперервного навчання.



Рисунок 3.4. – Планування навчання персоналу

Блок II (рис. 3.5.) – 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.

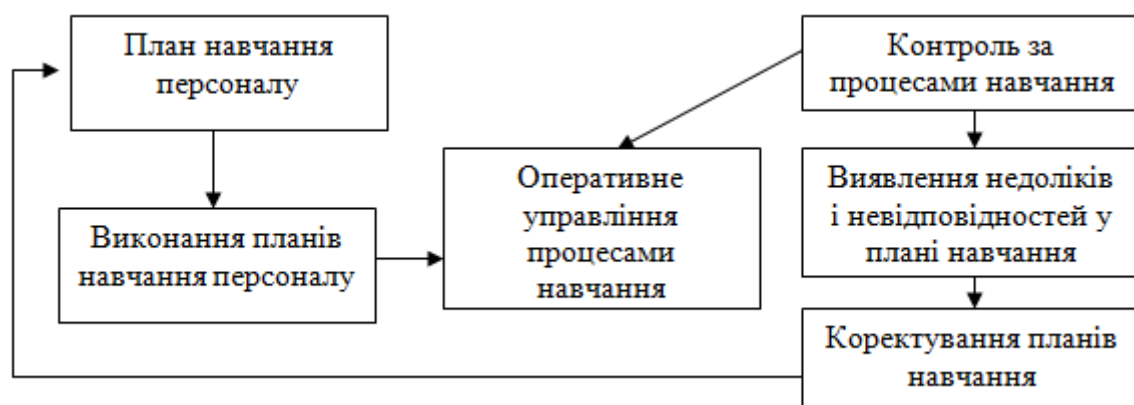


Рисунок 3.5 – Реалізація процесу навчання персоналу

Блок III роботи системи безперервного навчання персоналу представлений діяльністю щодо оцінки ефективності навчання (рис. 3.6.).



Рисунок 3.6. – Система безперервного навчання персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Етап I - планування - включає аналіз, визначення потреб і цілей навчання та детальну розробку критеріїв оцінювання навчання;

Етап II - реалізація - безпосередня підготовка, організація та проведення тренінгу;

Етап III - оцінка: це етап моніторингу ефективності тренінгу. Основна мета оцінки - визначити, якою мірою працівники використовують знання та навички, отримані в результаті навчання.

Систематичність безперервного навчання забезпечується наявністю зворотного зв'язку в цьому процесі. Результати заключного етапу аналізуються і враховуються на першому етапі.

В результаті процесу планування розробляється детальний план навчання для співробітників, який затверджується вищим керівництвом.

В табл. 3.2 наведено напрямки удосконалення організація навчання персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Таблиця 3.2 – Напрямки удосконалення організації навчання персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

№ п/п	Пропозиція	Спосіб реалізації	Очікуваний ефект
1.	Навчання персоналу	Розробка механізму навчання персоналу	Підвищення продуктивності праці
2.	Підвищення кваліфікації	Програма підвищення кваліфікації персоналу	Зростання продуктивності праці
3.	Покращення соціального розвитку персоналу	Програма соціального розвитку колективу підприємства	Удосконалення соціальних відносин в трудовому колективі

Основними заходами для підвищення кваліфікації працівників є:

- Внутрішні навчальні курси для підвищення кваліфікації працівників;
- Онлайн-курси професійного розвитку;
- Підвищення кваліфікації у професійних організаціях.

Отже, підвищення кваліфікації працівників надасть змогу збільшити рівень продуктивності праці, а також знизити витрати на персонал внаслідок додаткового залучення нових працівників.

З розрахунків у другому розділі видно, що на підприємстві майже відсутній механізм матеріального стимулювання та незадовільний стан задоволеності працівників системою стимулювання.

В табл. 3.3 наведено напрямки удосконалення матеріального стимулювання та матеріальної відповідальності персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Таким чином, з метою вдосконалення системи преміювання працівників пропонується замінити виплату незаслужених премій на бонусну систему преміювання зі щомісячною виплатою.

Таблиця 3.3 – Напрямки удосконалення матеріального стимулювання ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

№ п/п	Пропозиція	Спосіб реалізації	Очікуваний ефект
1.	Порядок нарахування премій	Коефіцієнти розрахунку премії працівникам в залежності 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, запізньєв, прогулів та інше
3.	Участь працівників у прибутках	Система участі у прибутках в залежності від продуктивності праці	Зростання продуктивності праці

У ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" з метою підвищення ефективності матеріальної складової мотивації працівників пропонується замінити існуючу систему оплати праці на нову, більш обґрунтовану. Суть системи полягає в тому, що заробітна плата працівників основного виробництва складається з двох частин:

Перша - це фіксована погодинна заробітна плата, яка визначається на основі фактично відпрацьованого часу, а друга - відрядна заробітна плата або премія за фактичні витрати праці, які є нижчими від нормативних. Її величина визначається тарифною ставкою та економічним часом - коефіцієнтом, який визначає, який відсоток від зекономленого часу буде оплачено (0,3-0,7). В результаті витрати на оплату праці зменшуються.

В таблиці 3.4 наведено коефіцієнти розрахунку премії (від посадового окладу) працівникам залежно від виконання плану робіт.

Таблиця 3.4 – 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

Таким чином, дана система преміювання стане поштовхом для

працівників підвищити трудові показники, адже дає зацікавлення працювати на досягнення виконання панових показників та отримання хорошої винагороди у вигляді бонусів.

Було визначено рівень та негативну динаміку продуктивності праці в порівнянні з динамікою росту заробітної плати на підприємстві протягом 2019-2021 рр., а також встановлено не достатньою ефективність діючої системи преміювання та матеріальної відповідальності персоналу.

Розрахуємо, який ефект отримає підприємство в результаті запровадження системи оплати праці за методом Хелсі.

Тобто, якщо формалізувати дану систему ми отримаємо наступну формулу:

$$\text{ЗП} = \text{ГТС} \times \text{ФРЧ} + \text{ЕЧ} \times \text{К}_{\text{ек}} \times \text{ГТС} \quad (3.1)$$

Заробітна плата тут - це заробітна плата працівника;

ГЗП - погодинна заробітна плата;

ФРЧ - фонд робочого часу працівника;

Тз - зекономлений працівником час;

Кек - коефіцієнт, який визначає, яка частина зекономленого часу буде оплачена.

Це означає, що, наприклад, якщо працівник 4-го розряду заощаджує 25% свого робочого часу за 8-годинну зміну, це означає економію часу в 2 години. Якщо погодинна ставка працівника 4-го розряду за цією професією становить 9,2 грн, а коефіцієнт - 0,4, то за місяць працівник отримає таку економію заробітної плати.

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

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

Отже місячна економія заробітної плати 1 робітника становитиме:

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

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

На підприємстві працює приблизно 50 чоловік, котрих можна перевести на таку систему оплати праці. При виконанні вищезазначених умов компанія може заощадити на зарплаті основного працівника на цій посаді протягом одного року наступним чином: $18,437 \times 50 = 921,8$ тис. грн.

Розглянемо мотиваційні інструменти, щодо яких працівники зазвичай висловлюються зацікавленість (таблиця 3.5), та визначемо їх затребуваність пропорційно до загальної кількості балів.

Таблиця 3.5 – Очікування працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» щодо вибору інструментів мотивації праці на підприємстві

Інструмент мотивації	Кількість балів (відповідно до кількості опитаних – 1 бал за 1 відповідь)	Затребуваність
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

Найбільш затребуваними серед них є заробітна плата та премії, компенсації витрат на харчування та проїзд, компенсація вартості абонементу на відвідування спортивного клубу чи басейну, організація корпоративних заходів (святкових, тематичних тощо), персональна винагорода до дня народження чи з нагоди особливих подій (ювілею, народження дитини тощо).

Працівникам адміністративного складу підприємства пропонується визначити пріоритетність реалізації ініціатив трудового колективу шляхом присвоєння кожному інструменту рангу значущості (шляхом розподілу місць

від 1 – найбільш пріоритетний інструмент, до 14 – найменш пріоритетний інструмент).

Розглянемо як це може виглядати та визначимо послідовність запровадження інструментів системи мотивації персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відповідно за загальної кількості балів, нарахованої для кожного інструменту за параметрами затребуваності та значущості (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Результати оцінювання інструментів проектованої системи мотивації та стимулювання персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Інструмент мотивації	Затребуваність	Середній бал значущості	Ранг значущості	Сума балів затребуваності та 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			

Упорядкування побудованого переліку за кількістю балів затребуваності значущості свідчить про те, що управлінські заходи щодо запровадження на підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» системи мотивації праці та стимулювання персоналу доцільно розпочинати з розробки системи матеріальної мотивації персоналу, інструментами якої є заробітна плата та

преміювання персоналу.

Премії за виконання разових завдань чи проектів є менш затребуваними серед працівників, оскільки визнані такими, що не сприяють зміцненню трудового колективу та створенню атмосфери взаємодопомоги та командної роботи.

План заходів представлено в табл.3.7.

Таблиця 3.7 – 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	

Таким чином, удосконалення методів управління персоналом в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» призводить до: підвищення якості роботи персоналу; зростання відповідальності працівників не лише за результати індивідуальної, а й колективної праці; підвищення ініціативності працівників, розвиток змагання як між членами одного підрозділу, так і між підрозділами організації і допомагає пришвидшити процес виробництва, тобто його інтенсифікувати. В результаті рівень вмотивованості персоналу підвищиться. Зміни в системі мотивації праці та управлінні персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» мають позитивно відобразитись на ефективності діяльності підприємства, і зокрема, продуктивності праці персоналу то розмірі доходу від основної діяльності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження з питань управління персоналом дало змогу зробити наступні висновки:

Управляти персоналом означає планування, організація, мотивація та управління створенням, розподілом, перерозподілом і використанням персоналу. Управління персоналом здійснюється економічними, адміністративними, соціальними та психологічними методами. Основною метою управління є формування чисельності та складу працівників, які відповідають особливостям діяльності торговельного підприємства та забезпечують досягнення основних цілей його розвитку.

Система управління персоналом формується відповідно до цілей організації і включає підсистеми загального і лінійного управління та ряд функціональних підсистем.

ТОВ "АрселорМіттал Кривий Ріг" - найбільше підприємство гірничо-металургійного комплексу України, унікальне за розміром і потужністю. Компанія є металургійним підприємством повного циклу, що складається з металургійного виробництва, що включає коксохімічне виробництво, збагачення, підземний видобуток, агломераційне, сталеплавильне і прокатне виробництва.

Підприємство спеціалізується на виробництві арматури та катанки з простої та низьколегованої сталі, а також виробляє агломерат, концентрати, кокс, чавун, сталевий прокат, сортовий та фасонний прокат і доменний шлак.

Основним методом відбору кандидатів на вакансії є аналіз документів (резюме, анкет) та інтерв'ю. Загалом можна зробити висновок про ефективний процес підбору кадрів, котрий з кожним роком зростає.

Кадрова програма ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», у 2021 році відділ по роботі з персоналом організував різні види навчання, які працівники відвідали 40174 рази: 10913 - для керівників, професіоналів і фахівців та 29261 - для робітників. З них 454 пройшли курси професійної перепідготовки, 784 здобули

другу професію для розширення професійної діяльності та 28047 підвищили кваліфікацію на виробничо-технічних курсах і курсах цільового призначення. Програма підготовки кадрів на підприємстві реалізовувалася відповідно до вимог структурного сектору.

Коли йдеться про кадрове планування, довгострокового плану не існує. Як правило, коли співробітник звільняється, оголошується конкурс на заміщення вакантної посади. Пошук кандидатів зазвичай починається з оголошення в засобах масової інформації та серед співробітників. Таким чином, для пошуку кандидатів використовуються як зовнішні, так і внутрішні джерела.

Підбір персоналу є одним з ключових аспектів діяльності ArcelorMittal Kriivii Reha, оскільки якість найнятого персоналу визначає операційну ефективність компанії та використання всіх інших ресурсів. Тому помилки при підборі персоналу - це марна трата грошей, а хороший персонал - це хороший спосіб інвестувати гроші.

Для вирішення проблеми кадрового планування компанії можуть розширити свої можливості щодо залучення кандидатів на вакантні посади, налагоджуючи професійні зв'язки з навчальними закладами міста та беручи активну участь у ярмарках праці. Для вдосконалення системи оцінки персоналу компанії необхідно впроваджувати нові способи оцінювання працівників фабрики.

Запропоновано та обґрунтовано напрями підвищення ефективності мотиваційного механізму в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», вони полягають в тому, що з метою підвищення ефективності мотивації персоналу пропонується вдосконалити механізм матеріального заохочення; модернізувати систему оцінки праці; сформувати систему активізації персоналу

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богуцький, О.А. (2015). Фактори розвитку мотивації праці. Львів: Світ. 389 с.
2. Виноградський, М. Д. (2020). Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. вищ. навч. Закл. 423 с.
3. Грищенко, В.Ф. (2015). Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання. Київ. 238 с.
4. Данилевич, Н. (2018). Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. Львів. С.91-99.
5. Дискіна, А. А. (2018). Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства: науковий журнал. Київ. 214-221 с.
6. Болтянська, Л.О. (2015). Економіка підприємства: навчальний посібник. Херсон. 189 с.
7. Ільєнко, Р. (2016). Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Київ: КНЕУ. 306 с.
8. Климчук, А. О. (2016). Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. Одеса: ОНЕУ. 123-131 с.
9. Климчук, А.О., Михайлов. А.М. (2018). Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Київ: КНЕУ. 187-199 с.
10. Колот, А.М. (2016). Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ. 67 с.
11. Крушельницька, О. В., Мельничук. О.В. (2003). Управління персоналом. Київ : ЦУЛ. 32-42 с.
12. Леонтенко, О. М. (2018). Завдання служби управління персоналом у процесі формування та розвитку кадрового потенціалу організації. Київ: КНЕУ. 43 с.
13. Лещенко, Л. О. (2016). Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Херсон. 31-39 с.

14. Мазур, Н.О., Мазур Н.О. (2015). Роль стимулів у системі мотивації персоналу. Київ: КНЕУ. 321 с.
15. Матюх, С. А. (2015). Інноваційні форми та системи заробітної плати в механізмі стимулювання розвитку підприємництва. Київ. 178 с.
16. Поворознюк, І. М. (2017). Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 67-87 с.
17. Подольська, О. В. (2018). Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах: науковий журнал. Одеса. 87 с.
18. Приймак, І.В. (2019). Нематеріальні методи мотивації підприємств сфери інформаційних технологій, придатні для використання в державних установах. Харків: Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (Україна). 87-89 с.
19. Сабадаш, В.В., Червяцова О.В. (2015). Організація оплати праці на підприємствах: проблеми в умовах обмеженості ресурсів. Київ. 99 с.
20. Скібіцький, О.М. (2016). Місце кадрової політики в загальній політиці і стратегічному плануванні підприємств. Київ: НАУ. 169 с.
21. Скриньковський, Р. М., Машталір Х.М. (2016). Діагностика ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про оплату праці: навч. посіб. Харків. 47 с.
22. Солошенко, О.Ю. (2016). Методи мотивації персоналу на підприємствах. Вітчизняний та світовий досвід. Київ. 99 с.
23. Стрельбіцький, П. А. (2015). Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. 99 с.
24. Терещенко, Д. А. (2015). Мотивація трудової діяльності працівників як функція управління на підприємстві. Київ. 123-128 с.
25. Бородін, К.В., Комарова Н.А., Тарасенко Т. М. (2019). Управління персоналом в органах публічної влади. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 77 с.

26. Урманов, Ф. Ш. (2017). Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Дніпро. 75 с.

27. Шляга, О. В. (2016). Застосування мотиваційного моніторингу на промисловому підприємстві. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Київ. 89 с.

28. Щекін, Г. В. (2016). Сучасний менеджмент. Київ: МЗУУП. 89 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2021 рік



2021

2020

Ю900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	380 563.00	348 344.00
первісна вартість	1001	697 391.00	741 110.00
накопичена амортизація	1002	316 828.00	392 766.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 924 460.00	7 891 253.00
Основні засоби	1010	51 996 100.00	51 945 454.00
первісна вартість	1011	118 481 756.00	122 510 787.00
знос	1012	66 485 656.00	70 565 333.00
Інвестиційна нерухомість	1015	2 635.00	2 395.00
первісна вартість	1016	7 638.00	7 638.00
знос	1017	5 003.00	5 243.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00

Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізичні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	58 303 758.00	60 187 446.00
II, Оборотні активи Запаси	1100	7 438 127.00	14 495 239.00
Виробничі запаси	1101	3 426 006.00	7 998 966.00
Незавершене виробництво	1102	2 833 168.00	4 277 458.00
Готова продукція	1103	1 178 953.00	2 218 815.00

Товари	1104	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19 143 229.00	25 804 212.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	253 113.00	277 089.00
з бюджетом	1135	1 935 478.00	3 328 865.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	306 075.00	221 747.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	867 691.00	1 374 859.00
Готівка	1166	6.00	1.00
Рахунки в банках	1167	867 685.00	1 374 858.00

Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	4 061.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	102 085.00	107 457.00
Усього за розділом II	1195	30 045 798.00	45 613 529.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	88 349 556.00	105 800 975.00

Пасив



Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 859 533.00	3 859 533.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	26 321 103.00	26 387 986.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	26 321 103.00	26 387 986.00
Резервний капітал	1415	578 930.00	578 930.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	30 119 720.00	45 725 551.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	60 879 286.00	76 552 000.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'	1500	2 365 594.00	2 204 257.00

Довгострокові кредити банків	1510	2 327 942.00	982 015.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	497 962.00	305 481.00
Довгострокові забезпечення	1520	1 566 615.00	1 264 851.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	9 604 586.00	7 359 240.00

Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 581 278.00	2 603 932.00
товари, роботи, послуги	1615	8 196 186.00	13 934 490.00
розрахунками з бюджетом	1620	596 609.00	527 343.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	353 940.00	260 035.00
розрахунками зі страхування	1625	165 625.00	187 189.00
розрахунками з оплати праці	1630	780 690.00	893 734.00
за одержаними авансами	1635	486 261.00	941 219.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	8 257.00	12 356.00

Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	5 050 778.00	2 789 472.00
Усього за розділом III	1695	17 865 684.00	21 889 735.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	88 349 556.00	105 800 975.00

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	109 303 155.00	63 496 684.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	74 561 304.00	58 845 530.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	34 741 851.00	4 651 154.00
збиток	2095	0.00	0.00

Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	521 083.00	324 998.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	3 511 390.00	2 159 849.00
Витрати на збут	2150	109 339.00	48 092.00

Інші операційні витрати	2180	605 870.00	701 915.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	31 036 335.00	2 066 296.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	195 131.00	22 373.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	542 670.00	1 240 995.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	30 688 796.00	847 674.00

збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 472 728.00	-106 772.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	25 216 068.00	740 902.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	81 564.00	-600 922.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	81 564.00	-600 922.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	14 681.00	-108 166.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	66 883.00	-492 756.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	25 282 951.00	248 146.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	58 260 579.00	37 699 727.00
Витрати на оплату праці	2505	5 041 382.00	4 625 350.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 091 328.00	1 006 207.00
Амортизація	2515	7 095 202.00	7 740 263.00
Інші операційні витрати	2520	11 060 877.00	9 172 536.00
Разом	2550	82 549 368.00	60 244 083.00

Методика розрахунку показників ефективності використання фонду заробітної плати

№	Показники	Алгоритм розрахунку	Умовні позначення
1	Зарплатовіддача	$ZB = Q / ЗП$	ЗВ – зарплатовіддача, грн. Q – об'єм товарної продукції ЗП – фонд оплати праці працівників
2	Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва	$ПЗВ = (ЗП / В) * 100\%$	ПЗВ – питома вага заробітної плати у загальній сумі витрат виробництва, % В – витрати виробництва
3	Питома вага заробітної плати в об'ємі товарної продукції	$ПЗТ = (ЗП / Q) * 100\%$	ПЗТ – питома вага заробітної плати в об'ємі товарної продукції, %
4	Рівень рентабельності оплати праці	$РЗП = (Р / ЗП) * 100\%$	РЗП – рівень рентабельності заробітної плати, % Р – кінцевий результат діяльності (чистий прибуток)