

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Економіко-гуманітарний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2024 року

Випускна кваліфікаційна робота

Бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему Управління мотивацією персоналу в системі HR-менеджменту
металургійного підприємства

Виконав(-ла): студент (-ка) 4 курсу, групи МЕН-20

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Кисельова Аліна Євгенівна

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник Мізіна О.В., доц., к.е.н., доц. кафедри УФЕБ

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент доц. кафедри ЕПР, к.е.н. Придятько Е. М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормоконтролер зав. кафедри УФЕБ, д.е.н., проф.

Попова О.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

« ____ » _____ 2024 р.

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань.*

Студент _____

(підпис)

Луцьк – 2024 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіко-гуманітарний

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь бакалавр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____/Попова О.Ю./

“ ____ ” _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кисельова Аліна Євгенівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління мотивацією персоналу в системі HR-менеджменту металургійного підприємства

керівник роботи к.е.н., доцент Мізіна Олена Вікторівна

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

затверджені наказом по університету від „25” 04 2024 р. № 160

2. Строк подання студентом роботи 15.06.2024

3. Вихідні дані до роботи техніко-економічні та фінансові показники діяльності, інформація періодичних джерел

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи мотивації праці на підприємстві 2. Аналіз та оцінка системи мотивації праці металургійної компанії ТОВ «АрселорМіттал Кривий Ріг» 3. Підходи до удосконалення управління мотивацією персоналу металургійної компанії

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень) роздавальний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Мізіна О. В., доцент кафедри УФЕБ	10.06.2024	11.06.2024
Розділ 1	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	25.04.2024	15.05.2024
Розділ 2	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	16.05.2024	26.05.2024
Розділ 3	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	27.05.2024	07.06.2024
Висновки	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	08.06.2024	09.06.2024
Нормоконтроль	Попова О.Ю., зав. кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання 25.04.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи мотивації праці на підприємстві	25.04.2024 – 15.05.2024	
2	Аналіз та оцінка системи мотивації праці металургійної компанії ТОВ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	16.05.2024 – 26.05.2024	
3	Підходи до удосконалення управління мотивацією персоналу металургійної компанії	27.05.2024 – 07.06.2024	
4	Висновки за роботою, вступ	08.06.2024– 11.06.2023	
5	Оформлення роботи	12.06.2024 – 15.06.2024	

Студент _____
(підпис)Кисельова А. Є.
(прізвище та ініціали)Керівник роботи _____
(підпис)Мізіна О.В.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кисельова А. Є. Управління мотивацією персоналу в системі HR-менеджменту металургійного підприємства / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 Менеджмент. – ДВНЗ ДонНТУ, Луцьк, 2024.

В роботі розкрито місце мотивації персоналу в системі HR-менеджменту підприємства, надано характеристику сутності поняття «мотивація персоналу» та механізму управління мотивацією, проаналізовано сучасні системи матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу на підприємствах. Надано загальну характеристику металургійної компанії ТОВ «АрселорМітталл Кривий Ріг», оцінено її фінансово-господарську діяльність, проаналізовано використання персоналу та системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг». Це дозволило сформулювати основні підходи до удосконалення управління мотивацією персоналу металургійної компанії.

Ключові слова: мотивація персоналу, управління мотивацією персоналу, HR-менеджмент, металургійне підприємство, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація

Список публікацій здобувача

1. Мізіна О. В., Кисельова А. Є. Аналіз концептуальних моделей мотивації праці. Євроінтеграційний вектор сталого розвитку України, як напрям забезпечення економічної безпеки держави в контексті геополітичної ситуації: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. (Дніпро, 25 – 26 травня 2024 р.). ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь – Дніпро: ПДТУ, 2024. С. 91 - 96.

2. Mizina O., Kyselova A. Modern systems of material and non-material motivation of personnel at the enterprise. The current state of the organization of scientific activity in the world: матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції, 10-12 червня 2024 р. Мадрид, Іспанія, 2024. С.463-469

SUMMARY

Kyselova A.E. Management of personnel motivation in the HR-management system of a metallurgical enterprise / Graduation qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 Management. - DonNTU, Lutsk, 2024.

The work reveals the place of staff motivation in the HR management system of the enterprise, provides a description of the essence of the concept of "staff motivation" and the mechanism of motivation management, and analyzes modern systems of material and non-material staff motivation at enterprises. The general characteristics of the metallurgical company "ArcelorMittal Kryvyi Rih" LLC are provided, its financial and economic activity is evaluated, the use of personnel and the system of material and non-material motivation of the personnel of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih" are analyzed. This made it possible to form the main approaches to improving the management of the motivation of the personnel of the metallurgical company.

Keywords: personnel motivation, personnel motivation management, HR management, metallurgical enterprise, material motivation, non-material motivation

List of publications of the acquirer

1. Mizina O.V., Kyselova A.E. Analysis of conceptual models of work motivation. The European integration vector of sustainable development of Ukraine, as a direction of ensuring the economic security of the state in the context of the geopolitical situation: theses of the reports of the International Scientific and Practical Conference. (Dnipro, May 25-26, 2024). State educational institution "PDTU". Mariupol - Dnipro: PDTU, 2024. P. 91 - 96.

2. Mizina O., Kyselova A. Modern systems of material and non-material motivation of personnel at the enterprise. The current state of the organization of scientific activity in the world: materials of the XXIII International Scientific and Practical Conference, June 10-12, 2024. Madrid, Spain, 2024. P.463-469

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1 Мотивація персоналу в системі HR-менеджменту підприємства.....	10
1.2 Характеристика сутності поняття «мотивація персоналу» та механізму управління мотивацією	18
1.3 Аналіз сучасних систем матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу на підприємствах	27
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ МЕТАЛУРГІЙНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	39
2.1 Загальна характеристика металургійної компанії «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	39
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності на ТОВ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	48
2.3 Аналіз використання персоналу та системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг».....	58
Висновки до розділу 2	71
РОЗДІЛ 3 ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ МЕТАЛУРГІЙНОЇ КОМПАНІЇ	75
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
Додаток А Заява	99
Додаток Б Обліково-фінансова звітність підприємства	100

ВСТУП

Постановка проблеми. У сучасних умовах, коли зовнішнє середовище підприємств постійно змінюється й стає непередбачуваним, роль персоналу є вирішальною для успішного функціонування та підтримання репутації підприємства. Проте керівництво часто стикається з проблемами неефективного використання ресурсів та зниження продуктивності, що може бути наслідком зменшення відповідальності та мотивації персоналу.

Глобальні тенденції та стрімкі зміни у зовнішньому середовищі вимагають від підприємств оперативної реакції, оскільки без адаптації та гнучкості в управлінні вони ризикують не вижити в умовах кризи. Після 24 лютого 2022 року виникло багато нових проблем, що потребують негайного вирішення, а також пристосування до нових умов і викликів. Основною метою керівників стає пошук ефективних механізмів управління персоналом та впливу на їхню поведінку, що дозволить зменшити вплив негативних наслідків і зберегти стійкість бізнесу.

Багато вчених досліджують питання мотивації, серед яких класики, такі як А. Маслоу, Ф. Тейлор, Д. МакГрегор, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, В. Врум та інші, які розробили актуальні мотиваційні теорії. Українські вчені, такі як Г. Захарчин, Н. Любомудрова, Н. Базалійська, Д. Терещенко, С. Дуда, Г. Білецька, С. Баранцева, В. Зіновчук, І. Павлова, В. Кучинський, О. Амоша та інші, також досліджують матеріальну і нематеріальну мотивацію, визначаючи її місце в системі HR-менеджменту сучасного підприємства. Однак, є питання, які вимагають подальшого аналізу й розв'язання.

Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи обумовлений її актуальністю для металургійних підприємств у кризових умовах, особливо з урахуванням змін у світовій економіці.

Мета роботи – розвиток теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо управління мотивацією персоналу підприємств в системі HR-менеджменту підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси управління мотивацією персоналу підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління мотивацією персоналу підприємства.

Для досягнення мети в роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

- визначено місце мотивації персоналу в системі HR-менеджменту підприємства;
- надано характеристику сутності поняття «мотивація персоналу» та механізму управління мотивацією;
- проаналізовано сучасні системи матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу на підприємствах;
- надано загальну характеристику металургійної компанії ТОВ «АрселорМітталл Кривий Ріг»;
- оцінено фінансово-господарську діяльність металургійної компанії ТОВ «АрселорМітталл Кривий Ріг»;
- проаналізовано використання персоналу та системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг»;
- запропоновано основні підходи до удосконалення управління мотивацією персоналу металургійної компанії.

Як методичні підходи та методи дослідження було використано сукупність методів наукового пізнання, теоретичні положення, а також правила та принципи діалектичної логіки, концептуальні засади, розроблені провідними фахівцями у сфері управління персоналом. У процесі написання роботи використовувалися різноманітні джерела, такі як монографії, періодичні видання, економічна література, праці зарубіжних та вітчизняних авторів, статистична звітність та засновницькі документи.

Для досягнення поставлених цілей застосовувалися такі методи дослідження: абстрактно-логічний, теоретичного узагальнення, системного аналізу, аналізу і синтезу, економіко-статистичного аналізу. Зокрема,

використовувалися структурно-логічні методи, а також методи системного аналізу для вивчення сутності та мотивації персоналу та її складників. Для оцінки фінансового стану застосовувались методи фінансового аналізу; для оцінки ефективності використання персоналу підприємства – методи економічного аналізу.

Обсяг і структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 46 найменування, 2 додатків. Робота містить 16 рисунків і 21 таблиця.

Перший розділ випускної кваліфікаційної роботи присвячено розкриттю місця мотивації персоналу в системі HR-менеджменту підприємства, надано характеристику сутності поняття «мотивація персоналу» та механізму управління мотивацією, проаналізовано сучасні системи матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу на підприємствах. В другому розділі надано загальну характеристику металургійної компанії ТОВ «АрселорМітталл Кривий Ріг», оцінено її фінансово-господарську діяльність, проаналізовано використання персоналу та системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг». В третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано основні підходи до удосконалення управління мотивацією персоналу металургійної компанії.

Результати роботи опубліковані у збірках конференцій: Міжнародної науково-практичної конференції «Євроінтеграційний вектор сталого розвитку України, як напрям забезпечення економічної безпеки держави в контексті геополітичної ситуації», ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь – Дніпро: ПДТУ 25 – 26 травня 2024 р. та XXIII International Scientific and Practical Conference «The current state of the organization of scientific activity in the world», June 10-12, 2024. Madrid, Spain.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Мотивація персоналу в системі HR-менеджменту підприємства

Сьогодні в умовах край мінливого зовнішнього середовища функціонування на підприємствах відбувається процес зростання ролі HR-менеджменту та його впливу на управління персоналом, кар'єрний розвиток працівників на підприємствах та підвищення продуктивності праці. Це важливо для підвищення мотивації персоналу та ефективності управління кар'єрою. Вибір підходів до управління персоналом впливає на результативність підприємства і його майбутній розвиток. Керівникам підприємств потрібно більше уваги приділяти HR-менеджменту, оскільки він безпосередньо впливає на ефективність управління людськими ресурсами, продуктивність праці та загальні показники діяльності. HR-фахівці повинні ретельно вивчати всі аспекти діяльності підприємства та розуміти всі процеси, оскільки управління персоналом відіграє ключову роль у досягненні позитивних результатів. З цього погляду важливим є розробка інноваційних підходів до управління персоналом, які враховують мотиваційні чинники, а також визначення потреби в продуктивних кадрах та створення умов для їхньої участі в бізнес-процесах.

Мотивація персоналу відіграє важливу роль у системі управління будь-яким соціально-економічним об'єктом. Вона є однією з ключових функцій управління, разом з плануванням, організацією, контролем і прийняттям рішень.

Керівникам компаній слід приділяти належну увагу питанням мотивації персоналу, що є основним інструментом для успішного управління підприємством. Успішність компанії (її прибутковість) прямо залежить від ефективності мотивації персоналу, а саме від того, наскільки та як вона впливає на результати діяльності підприємства.

Тому, одним з головних завдань HR-менеджменту є забезпечення належного рівня мотивації персоналу, яка сприяє підвищенню продуктивності та результативності роботи компанії.

Впродовж історії мислителі намагалися розгадати та пояснити спонукальні сили, які впливають на людську поведінку, зокрема, у сфері трудової діяльності. Вони розглядали різні аспекти цього питання: Епікур стверджував, що обставини впливають на нашу природу та змушують нас робити різні речі; Гоббс бачив головну спонукальну силу у домінуючих інтересах людини; а Гельвецій вважав, що головним стимулом є потреби. Сучасні науки, а особливо практика HR-менеджменту, підтверджують ці тези, доводячи, що мотиваційні стани в сфері соціально-трудова відносин формуються під впливом матеріальних і духовних потреб, інтересів та особистісних рис людини. Вони також залежать від умов праці, організації роботи, дій керівництва та реакції оточуючого соціального середовища. Розуміння цих механізмів мотивації стає особливо актуальним у зв'язку з поточними трансформаціями у суспільстві, що підкреслює важливість подальших досліджень в цій області.

Мотивація виступає як важлива динамічна сила, що визначає поведінку людини та має значний вплив на ефективність праці окремого працівника та розвиток підприємства в цілому. Це процес свідомого керування мотивами та цілями, спрямований на створення умов для реалізації систем цінностей та очікувань з метою досягнення поставленої мети.

Мотивація є індивідуальною та змінною у часі та просторі, і не існує універсального «рецепту ефективної мотивації». Різні люди мають різні мотиви, що можуть виявлятися у різних сферах життя, таких як робота, спорт або спілкування. Мотивація визначає напрямок зусиль, спрямованих на досягнення конкретних цілей, та може проявлятися у великій увазі до об'єкту чи завдання.

Одним із суттєвих аспектів мотивованої поведінки є високий рівень мобілізації. Вона визначається силою енергії, яку людина вкладає в свою

діяльність. Отже, людина з високою мотивацією до роботи проявляє значну активність та енергію у виконанні завдань, навіть у випадках втоми чи фізичного виснаження. Водночас, працівники з низьким рівнем мотивації можуть виявляти нецільову, хаотичну поведінку та уникають надмірної роботи.

Важливою характеристикою високо мотивованих працівників є їхній підвищений рівень уважності та логічного мислення. Вони часто виявляють винахідливість у подоланні труднощів та швидко адаптуються до змінних ситуативних умов. Навпаки, працівники з низькою мотивацією можуть виявляти відволікання та безцільову активність, що потребує додаткового контролю з боку керівництва.

Загалом, розуміння мотиваційних механізмів є невід'ємною частиною ефективного управління персоналом та розвитку підприємства. Керівники, які усвідомлюють мотиваційні фактори, можуть створювати ефективні системи мотивації, що сприяють підвищенню продуктивності та досягненню стратегічних цілей компанії.

Відзначаючи важливість інноваційних підходів до мотивації праці для ефективного управління персоналом, Чернишова вказує на можливість економії ресурсів та підвищення прибутковості підприємства. Вона зауважує, що більшість ефективних методів мотивації була розроблена за кордоном, оскільки західні компанії приділяють цьому більше уваги, ніж українські [1, с.143].

Автори Телишевська та Власенко підкреслюють, що низький рівень мотивації персоналу може обмежувати можливості підприємств та знижувати продуктивність праці. Вони підкреслюють важливість розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності для розвитку ефективної політики в галузі праці і соціально-трудових відносин [2, с.498].

Обидва підходи свідчать про важливість мотивації персоналу як складової системи управління персоналом для досягнення високої ефективності діяльності підприємства. Аналіз теоретичних підходів до мотивації праці підкреслив, що

існує багато шляхів і способів мотивації працюючих, а ефективна система мотивації є важливим чинником прогресу та розвитку підприємства [2, с.501].

Ефективне управління виробничим процесом, наприклад, у жіночих трудових колективах практично неможливе без розробки та розумного використання системи мотиваційних заходів. Ці заходи мають велике значення для підвищення продуктивності праці [3, с.111].

Мотивація праці дозволяє не лише відновити ставлення працівниць до своєї роботи, але й формує нову свідомість серед працюючих. Управління мотивацією працівників, як складова менеджменту підприємства, відіграє ключову роль у керуванні людськими ресурсами та ґрунтується на комплексній політиці управління персоналом. Для цього важливо провести аналіз та визначити основні напрямки мотивації персоналу підприємства.

Існує багато моделей мотивації, розроблених різними дослідниками для аналізу змісту мотивації та мотиваційних процесів. Ці моделі мають різноманітні основи, відзначаються еkleктизмом і відрізняються одна від одної. Вони знаходять застосування в психології, менеджменті та аналізі специфічних ситуацій. Незважаючи на широкий спектр застосування, більшість моделей мотивації відсутній соціальний аспект. Основними концепціями у цих моделях є поняття потреби та винагороди, що перетворює мотиваційні процеси на процеси стимулювання [4, с. 24].

Система управління мотивацією діяльності працівників базується на різних мотиваційних факторах та стимулах, які розглядаються по-різному в різних теоріях мотивації. В сфері HR-менеджменту розроблено, перевірено та розвинуто різні підходи до організації мотиваційних процесів, які відображені у змістовних та процесних теоріях мотивації.

Систематизація існуючих теорій мотивації дозволила виділити наступні існуючі в науковій літературі змістовні й процесні теорії. На рисунку 1.1 наведено різновиди існуючих змістовних теорій мотивації.

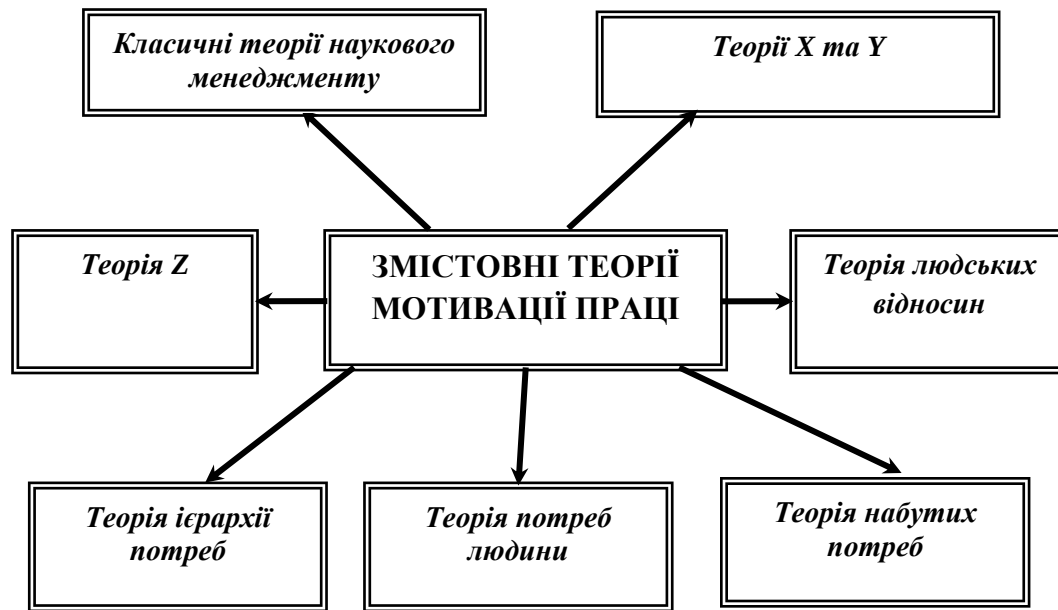


Рисунок 1.1 – Змістовні теорії мотивації праці

Джерело: [5]

Концепція класичних теорій наукового менеджменту, представниками якої є Ф.У. Тейлор, Ф. Гілбрет, Г. Грант та ін., заснована на припущенні, що ефективність праці співробітників компанії зростає, коли їх матеріальна винагорода прямо залежить від досягнених результатів. Економічні стимули виступають основою для досягнення високих трудових показників [6].

Концепція теорій X та Y Д. Макгрегора вказує на необхідність відмови від підходу «теорії X». Остання розглядає провідним мотивом праці загрозу позбавлення індивіда можливості задовольняти матеріальні потреби. Згідно з «теорією Y», майбутнє полягає у створенні умов, за яких людина бажає проявляти творчість та відповідальність у сфері праці [7].

Концепція теорії Z, розробником якої є У. Оучі, пропонує забезпечення дбайливого ставлення до кожного члена організації, поліпшення якості трудового життя та залучення працівників до спільного прийняття рішень - ці аспекти становлять передумови для максимального розвитку їх потенціалу[8].

Концепція теорії людських відносин Е. Мейо, Р. Ларкета наголошує, що ключовим аспектом мотивації є роль керівника. Він повинен створити у працівника відчуття належності до колективу та важливості його ролі у ньому. Керівник повинен застосовувати демократичний підхід у своєму керівництві [9].

Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу стверджує, що людська поведінка мотивується різними рівнями потреб: фундаментальними, такими як потреби в їжі та безпеці, та похідними, які включають потреби в справедливості, благополуччі, порядку та соціальній спільності. Похідні потреби розглядаються як рівнозначні між собою, в той час як фундаментальні потреби структуровані ієрархічно, починаючи від матеріальних та керуючись до духовних. Після задоволення нижчих рівнів, потреби вищого рівня стають актуальними для індивіда (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Піраміда потреб Маслоу

Джерело: [10, с. 65]

Абрахам Маслоу в своїй теорії ієрархії потреб виділяє кілька рівнів, починаючи з основних соціальних потреб. Він вважає, що не суспільство формує особистість, а особистість має ключовий вплив на суспільство. Згідно з його поглядами, для того щоб сприяти змінам та розвитку соціальних структур, необхідно зосередитись на перевихованні та зміні індивідів. Маслоу пропонує

активне використання психотерапії як засобу боротьби з антигуманними аспектами та жорстокістю капіталістичних суспільних відносин.

Концепція теорії потреб людини, сформована українським вченим М. Туган-Барановським, передбачає, що у рамках соціально-економічної та трудової поведінки ключову роль відіграє особистість з її психологічними станами та мотиваціями. Виокремлюється п'ять основних категорій потреб: фізіологічні, статеві, інстинктивні, альтруїстичні та потреби, обумовлені практичними інтересами. Цей підхід має схожість із теорією Абрахама Маслоу, але зосереджує більшу увагу на соціально-культурних цінностях, виявляючи аргументи в духовності індивідів, їх виробничій та суспільній поведінці. Особливий акцент робиться на мотиваційний вплив релігії та патріотизму.

Концепція теорії набутих потреб Д. МакКлелланда аналізує вплив на трудову поведінку особистості трьох вищих груп потреб: потреби в причетності, потреби в успіху та потреби влади. Потреба в причетності керує мотивацією і проявляється через прагнення до дружніх взаємовідносин з навколишнім середовищем. Потреба в успіху стимулює людину до досягнення поставлених цілей, причому задоволення цієї потреби відбувається через процес праці та її успішне завершення, а не просте проголошення успіху. Потреба влади виражається у бажанні індивіда контролювати та впливати на інших, що є частиною процесу особистісного самоствердження і розвивається впродовж усього життя [11].

До процесних концепцій мотивації відносяться теорії очікування, справедливості, модель Портера-Лоулера.

Концепція теорії мотивації В. Врума, так звана модель очікувань, заснована на уявленні, що мотивація поведінки співробітника обумовлена трьома ключовими факторами: переконанням у ефективності власних дій для досягнення результату, впевненістю, що цей результат призведе до отримання винагороди, та атрактивністю цієї винагороди. Згідно з теорією В. Врума, важливо для HR-

менеджера створити чітке з'єднання між результатами роботи і винагородою, яка може бути як матеріальною, так і нематеріальною, але має значення для працівника. Відсутність відчуття зв'язку між зусиллями, досягненнями і винагородою може призвести до послаблення мотивації і, в кінцевому підсумку, її зникнення [12].

Концепція теорії справедливості Дж. Стейси Адамса заснована на припущенні, що людина, порівнюючи себе з іншими, прагне до того, щоб її ставили не гірше, ніж до інших, і очікує винагороду за свою працю на рівні, не гіршому, ніж у інших. Згідно з теорією справедливості, люди оцінюють справедливість отриманої винагороди, порівнюючи її зі своїми зусиллями та результатами і зрівнюючи з досягненнями інших людей. Таким чином, якщо людина відчуває, що її ставлення та результати роботи є справедливими, то це стимулює її мотивацію. На відміну, якщо порівняння свідчить про нерівність та несправедливість, це може призвести до психологічного напруження та зниження мотивації для продуктивної праці та соціальної взаємодії [13].

Модель мотивації Портера-Лоулера розширює розуміння процесу мотивації порівняно з попередніми теоріями. Описана модель включає п'ять ключових змінних: зусилля, сприйняття, результати, винагороду та задоволення. Вона ілюструє, як результати роботи залежать від зусиль, значущості винагороди і впевненості в її отриманні. Лайман Портер і Едвард Лоулер, автори моделі, розробили цю процесуальну теорію на основі теорій очікувань та справедливості. Одним із центральних висновків їхньої теорії є те, що задоволення від роботи досягається через ефективну діяльність, а не просто через саме задоволення, що суперечить думці, що задоволені співробітники автоматично працюють продуктивніше. Це вказує на важливість оцінки результативності праці, а не тільки ступеня задоволеності співробітників [14].

Основне відмежування між змістовними та процесними теоріями мотивації полягає у їх підході до мотиваційного процесу. Змістовні теорії покладають

акцент на задоволення широкого спектру потреб працівників для стимулювання їх досягнень. Процесні теорії, натомість, зосереджуються на процесі порівняння внеску працівника, отриманої нагороди та очікувань з його колегами. Враховуючи, що на ефективність мотиваційного процесу впливають різноманітні фактори, такі як здатність до роботи, чіткість завдань та наявність ресурсів, важливо створити необхідні передумови мотивації персоналу, що відображатиметься у загальній раціональності HR-менеджменту.

Здається більш логічним та обґрунтованим припущення, що висока ефективність праці служить причиною задоволення, а не наслідком. Це тому, що результативність включає створення як матеріальних, так і нематеріальних благ та послуг, які є фундаментом для задоволення потреб. Індивідуум відчуває задоволення або незадоволення від фінальних результатів своєї праці. Таким чином, відсутність високої результативності обмежує можливість досягнення загального задоволення людини.

1.2 Характеристика сутності поняття «мотивація персоналу» та механізму управління мотивацією

Існуючи теоретичні концепції, які визначають поняття «мотивація» серед науковців в галузі менеджменту, зокрема, менеджменту персоналу, сьогодні є різними та неоднозначними. На сьогодні вчені не мають однозначного розуміння терміну «мотивація», отже, в навчальній та науковій літературі подаються різні визначення.

Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людину до активності для досягнення певної мети. Цей процес передбачає витрату певних зусиль, старання, сумлінності і наполегливості. Схожий опис мотивації можна знайти у Колота А.М. [14, с. 121].

Відповідно до [15, с. 8] автор вказує, що мотивація полягає у створенні критеріїв, які забезпечують взаємно однозначну відповідність між інтересами працівника і підприємця, що призводить до виникнення у працівника потреби працювати самовіддано.

Т. Кір'ян також визначає мотивацію як систему методів, що стимулюють працівників для участі у процесі оновлення організації, використовуючи різні інтереси, такі як економічні, соціальні, морально-психологічні та інші [16, с. 101].

Фахівець в галузі менеджменту персоналу А. Шлепаков також визначає мотивацію як процес формування стимулів до праці, які виникають як внутрішні потреби працівника, так і усвідомлення потреб інших людей [17, с. 65].

Автор в [18, с. 89] визначив мотивацію як систему методів, спрямованих на стимулювання працівників для того, щоб вони долучилися до оновлення організації з використанням різних факторів, включаючи економічні, соціальні, морально-психологічні та інші інтереси.

А. Бериславська визначає мотивацію як свідоме спонукання та зацікавленість у виконанні певних дій для задоволення потреб [19, с. 4].

Відповідно до думки О. Амоші [20, с. 87] мотивація розглядається як орієнтація на використання спонукань для регламентації та ефективного управління поведінкою співробітників з метою досягнення цілей організації.

Зацікавлює також думка Л. Лещенка, який стверджує, що мотивація є однією з головних функцій управління, оскільки персонал є ключовим ресурсом, який може постійно удосконалюватися та використовуватися в різноманітних напрямках [21].

О. Шпикуляк визначає мотивацію як причини, що визначають поведінку людини та впливають на те, чому вона обирає один шлях дій, а не інший [22, с. 65].

Науковець К. Ущатовський стверджує, що мотивація є складовою частиною управлінського процесу, через яку людська енергія перетворюється на конкретну поведінку [23, с. 98].

Фахівець Ядранський Д.М. визначає мотивацію як процес створення системи умов або мотивів, що впливають на поведінку людини, спрямовуючи її на досягнення цілей організації та регулюючи її інтенсивність, наполегливість та старанність у роботі. [24, с. 45].

Деякі науковці (Л. Телишевська, Є. Іллін, Н. Дикань, І. Борисенко) розглядають мотивацію як свідомий вибір особою конкретної лінії поведінки, що базується на різних зовнішніх та внутрішніх чинниках (стимулах, мотивах, потребах, ситуаційних факторах), а також як цілеспрямоване стимулювання працівників до праці за допомогою сталого впливу на їхні особисті інтереси і цілі [2, 4].

Багатоаспектність поняття «мотивація» описують такі вчені, як О. Крушельницька [25]. Вона систематизує це поняття та розглядає його в контексті дихотомії «система-процес». З одного боку, мотивація розглядається як система (формування мотиваційної системи для одного або декількох працівників), а з іншого - як процес (довгостроковий вплив на працівників з метою зміни структури ціннісних орієнтацій та інтересів за заданими параметрами). Мотивація – це історично обумовлене соціально-економічне та морально-психологічне явище, що визначається комплексом економічних, організаційних, соціальних і психологічних умов, що впливають на поведінку людини.

У своєму дослідженні Н. Лаврук стверджує, що мотивація праці є складним соціально-економічним і психологічним процесом, який контролює і спрямовує функціональну активність жінок на різних етапах їхньої діяльності, враховуючи їх професійні знання, здібності і можливості досягнення кращих результатів у господарській діяльності підприємств [26, с.112].

Підсумовуючи наведені визначення, мотивація може бути визначена як процес стимулювання людей до праці, який використовує мотиви поведінки для досягнення особистих або організаційних цілей.

Узагальнюючи, мотивація - це процес, що спонукає особу до певних дій через вплив внутрішніх та зовнішніх чинників. Внутрішні чинники пов'язані з особистісними якостями, освітою, культурою, інтересами, прагненнями та соціальними умовами, що спонукають людину до досягнення власних цілей. Зовнішні чинники пов'язані з впливом соціального середовища. Раціональний зовнішній вплив, узгоджений з внутрішніми мотиваційними чинниками, необхідний для досягнення значимого мотиваційного ефекту. Таким чином, мотивація - це процес, який спонукає людину або трудовий колектив до високоякісного виконання трудових обов'язків і дотримання трудової етики для поліпшення результатів праці.

В залежності від характеру та походження застосованих стимулів в конкретних випадках, розрізняють такі способи мотивації праці:

нормативна мотивація: вона спонукає людину до бажаної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу, такого як переконання, навіювання, інформування або психологічне впливання;

примусова мотивація: ґрунтується на використанні влади та погроз, спрямованих на ускладнення або унеможливлення задоволення потреб або прагнень людини у разі невиконання вимог;

стимулювання: характеризується впливом на зовнішні обставини, в результаті чого формуються ті чи інші стимули, які впливають на поведінку людини, що сприймає їх як значущі.

В системі HR-менеджменту основними принципами, які визначають ефективність мотивації, є:

- принцип полімотивованості трудового процесу: припускається, що людей одночасно мотивують різні чинники, і важливо враховувати цю різноманітність

при формуванні мотиваційних механізмів у сфері праці. Мотиви можуть взаємодіяти компенсаторно, наприклад, нецікава робота може бути привабливою через високу заробітну плату;

- принцип ієрархічної організації мотивів: він передбачає, що пріоритет мають мотиви, що відповідають найбільш незадоволеним потребам. Тому важливо здійснювати диференційований мотиваційний вплив, оскільки для різних працівників пріоритетами можуть бути різні аспекти роботи, наприклад, заробітна плата або можливість кар'єрного зростання;

- принцип справедливості: працівники прагнуть до встановлення справедливих відносин між собою та організацією. Несправедливих умов може призвести до напруження та зниження трудової активності. Важливо розуміти, що справедливість має суб'єктивний характер;

- принцип підкріплення: він ґрунтується на умовному рефлексі, спрямованому на заохочення тих, чий вчинок відповідає вимогам, і покарання тих, хто їх порушує.

Механізм управління мотивацією персоналу на підприємстві охоплює ряд складових, які визначають ефективність впровадження та реалізації цілей управління. До основних компонентів цього механізму належать (рис.1.3):

- цілі та завдання управління мотивацією - визначення кінцевих результатів та конкретних завдань, які повинні бути досягнуті через систему мотивації;

- критерії управління - кількісні показники, що дозволяють оцінити ступінь досягнення поставлених перед підприємством цілей;

- фактори управління - елементи системи управління та їх взаємозв'язки, які можуть бути об'єктами управлінського впливу для досягнення необхідних результатів;

- принципи управління мотивацією - фундаментальні засади, на яких базується управління мотивацією персоналу, включно з принципами справедливості, рівності та залученості;



Рисунок 1.3 – Складники механізму управління мотивацією персоналу на підприємстві [20, с.51].

- інструментарій управління - набір методів і технік, які використовуються для впливу на мотивацію працівників, включаючи системи винагород, корпоративні заходи, програми професійного розвитку тощо;
- функції управління - діяльність, спрямована на планування, організацію, стимулювання та контроль у межах системи мотивації персоналу;
- ресурси управління - засоби, які включають матеріальні, фінансові, організаційні, та соціальні ресурси, необхідні для ефективного реалізації механізмів управління мотивацією.

Такий комплексний підхід забезпечує всебічне розуміння і реалізацію стратегії управління мотивацією на підприємстві, що сприяє підвищенню загальної продуктивності та досягненню корпоративних цілей.

У контексті управління мотивацією персоналу, ключові цілі та завдання можна конкретизувати таким чином:

- формування розуміння мотивації серед співробітників - необхідно забезпечити, щоб кожен член колективу мав чітке уявлення про основи та значення мотивації у професійній діяльності, що сприяє підвищенню їх внутрішньої мотивації та залученості;

- навчання персоналу основам психології внутрішньо організаційного спілкування - покращення міжособистісного спілкування через систематичне навчання співробітників психологічним навичкам, що є важливим для забезпечення гармонійного співіснування в колективі;

- розвиток демократичних підходів в управлінні серед керівництва - оновлення стилів управління на рівні керівників з метою впровадження більш відкритих і залучаючих методик мотивації, що сприяє підвищенню задоволеності роботою та продуктивності співробітників;

- зниження рівня незадоволеності серед персоналу — ідентифікація та адресація факторів, які викликають дискомфорт або незадоволеність у працівників, для створення більш позитивного і продуктивного робочого середовища.

Інтенсифікація мотиваційних заходів, спрямованих на підвищення трудової активності — впровадження ефективних стратегій та практик мотивації, здатних стимулювати високий рівень професійної активності серед працівників.

Ці завдання слугують фундаментом для створення ефективної системи управління мотивацією, що позитивно впливає на загальну продуктивність та згуртованість колективу на підприємстві.

Критерії управління мотивацією працівників – це висока вмотивованість. Типи вмотивованості персоналу, які можна поділити на дві групи: економічні та соціальні. До економічних типів вмотивованості слід віднести насамперед трудову вмотивованість, яка базується на тамуванні первинних потреб людини за рахунок отримання економічної користі від роботи у вигляді заробітної платні та премій. Також до економічних типів вмотивованості слід віднести кар'єрну

вмотивованість, яка полягає в бажанні людини просуватись по службовій ієрархії в управлінській структурі своєї організації. Третім важливим типом економічної вмотивованості є професійний розвиток працівників, який дозволяє їм як розвиватись в межах своєї організації, підвищувати кваліфікацію та покращувати умови роботи, але й також забезпечує їм зростання ринкової вартості власних послуг на ринку праці як більш компетентного фахівця [8, с.201].

Соціальна група складається з таких типів вмотивованості, як колективна робота, творчий розвиток та можливість самореалізації, дотримання ідеологічної складової робочого процесу та результатів діяльності, можливість розвитку процесів особистої соціальної адаптації. Факторами управління, які піддаються управлінському впливові, задля досягнення поставлених цілей є мотиви та стимули.

Основні принципи механізму мотивації персоналу наведено на рисунку 1.4.

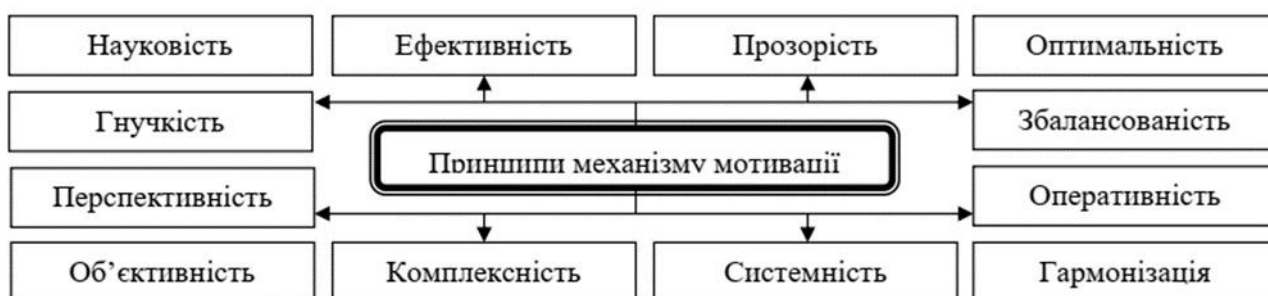


Рисунок 1.4 - Основні принципи механізму мотивації персоналу

Складено автором за даними: [27, с. 19]

Управління мотивацією персоналу на підприємстві здійснюється за допомогою різноманітних факторів, серед яких ключове місце займає система винагород. Основні види винагород, які можуть бути застосовані, включають:

Матеріальна винагорода - ця форма стимулювання передбачає виплату винагород за інтенсивність і якість роботи, що не залежить від стажу працівника.

Винагороди можуть бути різноманітними і адаптованими до конкретних умов праці.

Одноразові грошові премії - призначаються за виконання особливо значущих наукових чи інженерних робіт і їх впровадження у виробничі процеси.

Кар'єрне зростання - підвищення на посаді або в званні, яке відбувається відповідно до професійних можливостей та досягнень працівника.

Заохочення через гнучкий графік роботи - надання можливостей для самостійного планування робочого часу або заохочення через додатковий вільний час, що може сприяти підвищенню продуктивності.

Громадське та особисте визнання - включає нагородження, вручення грамот, використання засобів масової інформації для відзначення високих досягнень працівників. Похвали, високий рівень довіри та надання певних привілеїв також є важливими засобами визнання ефективності працівника.

Важливо, щоб весь комплекс заходів зі стимулювання був прозорим та доступним для розуміння всіма членами колективу, а також щоб мотиваційні винагороди були об'єктивно заслуженими. Це забезпечує справедливість та ефективність системи мотивації на підприємстві.

Система управління мотивацією персоналу реалізується через наступні функції:

пояснювально-обґрунтовальна, яка аргументує доцільність певної поведінки суб'єкта;

регулятивна, що визначає, які дії блокувати, а які дозволяти;

комунікативна, яка пояснює і прогнозує спілкування у сфері праці.

соціалізована, що полягає в усвідомленні своєї соціальної ролі в мікро- і макросередовищах, в трудовому колективі;

коригувальна, як механізм уточнення старих і формування нових ідеалів, норм, ціннісних орієнтацій [15, с. 205].

Здійснення функцій мотивації персоналу в трудовій діяльності можливе за наступними напрямками [20]:

вдосконалення матеріальної винагороди співробітників (матеріальне стимулювання);

розробка і впровадження систем та заходів моральних стимулів до праці;

створення умов, які приваблюють та зацікавлюють у праці, покращення естетики трудового середовища та трудових операцій;

гарантування зайнятості, можливостей для кар'єрного зростання, особистісного розвитку і навчання;

управління сенсом діяльності, показників значущості виконуваної роботи.

Крім зазначеного, менеджер повинен оцінити рівень участі кожного працівника або групи.

1.3 Аналіз сучасних систем матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу на підприємствах

Система мотивації персоналу, яка інтегрує різноманітні мотиваційні підходи, залежно від індивідуальних потреб працівників та ресурсних можливостей організації, визнана найбільш ефективною. Різні форми мотивації, що використовуються в рамках цієї системи, детально представлені на рисунку 1.5.

Матеріальна мотивація є одним із методів впливу на працівників з метою підвищення їх продуктивності та досягнення цілей, включає винагороди за досягнення конкретних результатів або перевиконання робочих показників. Система матеріальної мотивації є інструментом, за допомогою якого організації стимулюють своїх працівників до отримання кращих результатів. Ця система включає основні та додаткові показники оцінки роботи, за якими працівники

можуть отримати додаткові винагороди або бонуси, що перевищують їх основну зарплату [30].



Рисунок 1.5 – Форми мотивації персоналу

Основні види матеріальної мотивації:

- заробітна плата, включає всі види винагороди, які отримує працівник за свою працю (виплата грошима, натуральними товарами або послугами, а також інші форми компенсації).

- участь працівників у прибутках і партнерство (наявність акцій компанії у працівників; отримання бонусів з прибутку підприємства; планування опцій - надання працівникам можливості придбати акції компанії за певною ціною в майбутньому);

- бонуси (виплачуються працівникам компанії в залежності від результатів її діяльності і участі в них працівника);

- опційні програми (вид фінансової угоди, як надає працівнику право на купівлю або продаж активу за певною ціною у встановлений час);

- додаткові пільги (медичне страхування на співробітників і членів сімей, оплата додаткових відпусток працівникам, оплата обідів або ланчів для співробітників).

Для досягнення високого рівня мотивації, заробітна плата сама по собі недостатня. На підприємстві має бути впроваджена система нематеріальної мотивації, що сприяє задоволенню внутрішніх психологічних потреб працівників. В рамках цієї системи до заходів нематеріальної мотивації відносяться: кар'єрне зростання, можливість підвищення кваліфікації, можливість придбання продукції компанії за зниженими цінами, відрядження, гнучкий графік роботи, вітання працівників зі святами, організація корпоративних заходів, створення сприятливих умов праці, висловлення подяки від керівництва, встановлення чітких і зрозумілих цілей для співробітників, забезпечення здорової конкуренції між колегами, зростання особистої відповідальності, врахування думок співробітників при ухваленні управлінських рішень та делегування частини повноважень працівникам.

Мотиваційна система, яка використовує принцип «батога і пряника», поєднує підходи позитивної та негативної мотивації. У рамках цього підходу працівники отримують винагороди за покращення результатів своєї діяльності, але також можуть зіштовхнутися з адміністративними та фінансовими санкціями за недостатню продуктивність або порушення трудової дисципліни. Ефективність такої системи залежить від правильного балансу між заохоченнями та покараннями, і вона не буде оптимальною, якщо буде базуватися виключно на одному з цих аспектів. Важливо враховувати специфіку умов праці та індивідуальні особливості кожного працівника при виборі між позитивним і негативним методами мотивації.

Зовнішня мотивація базується на зовнішніх стимулах і визначається оцінкою керівництва успішності діяльності працівника. Внутрішня мотивація, у

свою чергу, пов'язана з особистісною цінністю та внутрішніми переконаннями працівника, відображаючи його самооцінку результатів праці.

На сучасних підприємствах застосовуються загальнокорпоративні системи мотивації, але все частіше введення отримує практика групової мотивації для окремих категорій персоналу та індивідуальної мотивації для ключових співробітників.

Самотивація заснована на здатності працівників самостійно ідентифікувати індивідуальні мотиви, які є важливими для їхньої роботи [31, с. 17-19].

Для всебічного аналізу системи заробітної плати варто оглянути різноманітні форми оплати праці, які сьогодні використовуються на підприємствах України та є актуальними в їхній практичній діяльності.

Тарифна система оплати праці передбачає установлення уніфікованих норм заробітної плати для різних посад та категорій працівників у рамках організації або на рівні суспільства загалом. Ця система враховує такі параметри, як обсяг виконаних робіт, кваліфікація, досвід та рівень відповідальності.

Ключові компоненти тарифної оплати включають тарифні ставки, які визначають заробітну плату за певну роботу, тарифні сітки, що систематизують ці ставки по рівнях, а також тарифно-кваліфікаційні характеристики, що описують вимоги до різних професій та робіт.

Безтарифні системи оплати праці характеризуються наступними спільними рисами:

- гарантія стабільної заробітної плати для службовців, яка вирівнює їх з робітниками за умовами оплати праці;
- встановлення компанією єдиної мінімальної заробітної плати для тих працівників, які виконують базові трудові операції;
- розробка та апробація тарифних планів різної складності, що містять мінімізовану кількість кваліфікаційних груп (від 6 до 12 груп кваліфікації).

За умови застосування безтарифних систем дохід кожного працівника визначається чотирма основними факторами: результатами колективної діяльності, встановленими коефіцієнтами для працівників, робочим часом та особистим відношенням кожного працівника до спільної мети. У деяких компаніях або підрозділах ці шкали переглядаються щомісяця.

Грейдингова система оплати праці - це метод організації оплати праці, в якому робочі місця або позиції в компанії класифікуються за певними критеріями, такими як складність завдань, відповідальність, кваліфікація, та оцінюються відповідно до цих критеріїв. Основна ідея полягає в створенні ієрархії посад і встановленні для них різних рівнів оплати, що відображають різний рівень складності та відповідальності.

Основні характеристики грейдингової системи оплати:

- класифікація посад: робочі місця в компанії або організації класифікуються на різні рівні відповідно до різних критеріїв, таких як складність завдань, вимоги до кваліфікації та відповідальності;
- грейди (рівні): різні рівні класифікації робочих місць називаються грейдами. Кожен грейд має свої вимоги і стандарти, які визначають рівень оплати та очікувані обов'язки;
- критерії оцінки: критерії для визначення грейдів можуть включати рівень складності робочих завдань, необхідність спеціальної кваліфікації, рівень відповідальності та інші фактори, що впливають на робоче місце;
- оплата праці за грейдами: кожен грейд має свій діапазон оплати. Чим вищий грейд, тим вища зарплата, оскільки вищі рівні вимагають більшої відповідальності та кваліфікації;
- процес оцінки: визначення грейдів і оцінка робочих місць відбувається через стандартизований процес, який може включати оцінку компетенцій, спостереження за роботою, аналіз завдань тощо;

- гнучкість: грейдингові системи можуть бути гнучкими, дозволяючи компаніям змінювати або оновлювати класифікацію робочих місць відповідно до змін у бізнесі або вимог ринку.

Грейдингова система дозволяє компаніям структурувати оплату праці таким чином, щоб вона відповідала рівню вимог і кваліфікації працівників, що сприяє більшій справедливості і мотивації співробітників.

На відміну від традиційних систем оплати праці, які переважають в Україні, таких як відрядна та погодинна оплата, підприємства в іноземних країнах використовують інші підходи до управління матеріальною мотивацією, серед яких виділяються наступні системи (рис. 1.6):

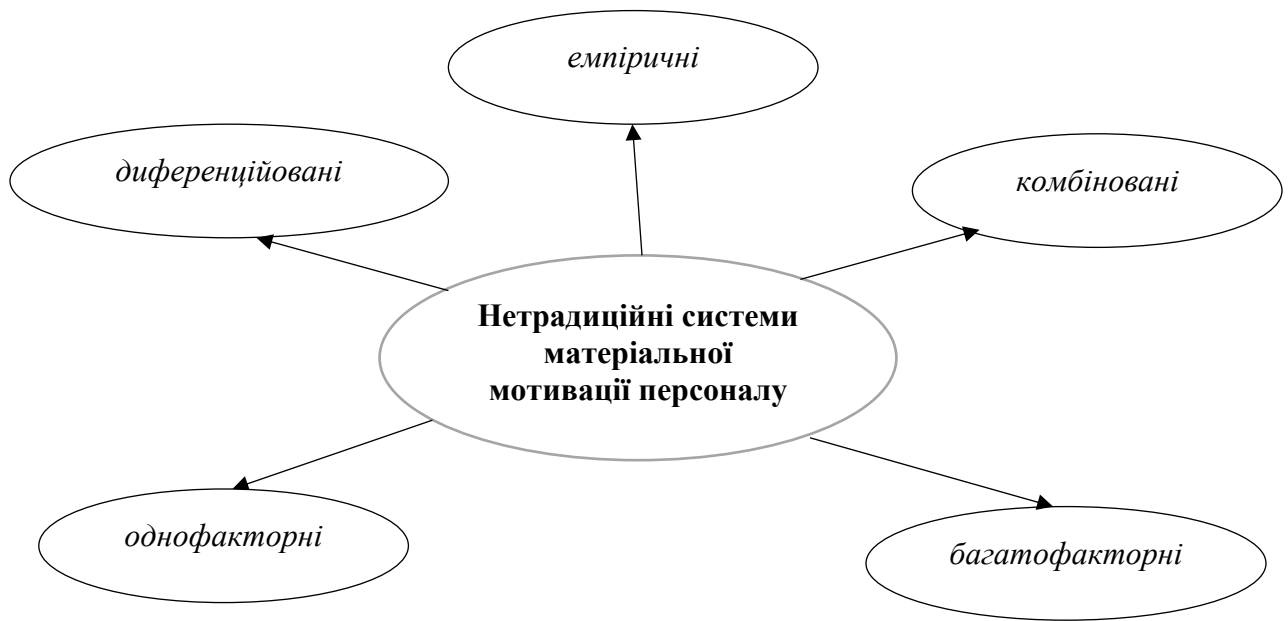


Рисунок 1.6 – Нетрадиційні системи матеріальної мотивації персоналу

- диференційовані системи заробітної плати включають застосування підвищених тарифних ставок для працівників, які виконують або перевиконують встановлені норми. У випадку невиконання норм, заробіток обраховується за зниженими ставками;

- емпіричні системи передбачають адаптацію тарифної ставки в залежності від динаміки виконання трудових норм;
- комбіновані системи оплати праці інтегрують елементи відрядної та погодинної оплати, де заробітна плата складається з фіксованої та змінної частин;
- однофакторні системи встановлюють розмір заробітної плати, базуючись виключно на одному показнику — обсязі виробництва;
- багатофакторні системи оплати праці представляють собою різновиди погодинної та відрядної оплати, що використовуються в високо механізованих виробництвах. Вони передбачають застосування технологічних надбавок до норми часу, спрямованих на підвищення інтенсивності праці працівника;
- відрядно-прогресивні системи, де працівник оплачується за підвищеною тарифною ставкою при досягненні певного рівня виробітку (норми) в 100% і вище. Ці системи також застосовуються на підприємствах в Україні [32].

Всі ці підходи до оплати праці мають на меті стимулювання працівників та підвищення продуктивності праці. Головною метою є встановлення граничної межі, де зростання продуктивності праці відповідає збільшенню заробітної плати.

Системи оплати праці, що носять імена їх розробників, мають чітко визначену область застосування та базуються на певних принципах (табл. 1.1).

Система Сканлона визначає основним показником преміювання зниження зарплатомісткості продукції за рахунок економії заробітної плати порівняно з нормативною величиною. Якщо витрати на заробітну плату нижче нормативної величини, то формується преміальний фонд у розмірі 75% економії, з яких 20% спрямовуються на виплати у «скрутні» часи, тобто при відсутності економії. Якщо цього не відбувається, то цей резерв розподіляється в кінці року. Розподіл преміального фонду здійснюється пропорційно партисипативній заробітній платі (включаючи оплату працівників, які знаходяться на випробуванні, виплати за відпустки, святкові дні, відсутність на роботі за особистими мотивами). Середній

процент вираховується як відношення суми преміального фонду партисипативної зарплати до загального фонду оплати праці [33].

Таблиця 1.1 – Характеристика систем оплати праці за іменами розробників

№ за/п	Назва системи оплати праці	Принципи та область застосування
1	Система Тейлора	Використовує диференційовану відрядну ставку, де невиконання норм призводить до зменшення ставки до 0,8 базової величини, а виконання або перевиконання норми призводить до збільшення ставки від 1,1 до 1,3 базової величини
2	Система Мерика	Передбачає наступне: при виконанні завдань на рівні від 61% до 83% працівник одержує базову ставку оплати праці, а при виконанні завдання на рівні від 81% до 100% ставка збільшується в 1,1 рази, а при виконанні більше 100% норми - у 1,2 базової ставки
3	Система Гантта	Поєднує погодинну і відрядну форми оплати праці. При виконанні завдань менше 100% застосовується погодинна оплата за низькими ставками, а при перевиконанні - відрядна оплата за підвищеною ставкою.
4	Система Хелсі	Включає фіксовану погодинну ставку і відрядний підробіток або премію за зекономлений час. Розмір відрядної оплати визначається на основі тарифної ставки з урахуванням коефіцієнта, який залежить від зекономленого часу.
5	Система Бедо	Враховує кожен робочу хвилину, яку називає «точкою». Працівник отримує винагороду, яка обчислюється як 0,75 кількості точок, помноженої на 1/60 погодинної ставки.
6	Система Роурена	Передбачає встановлення певної норми часу для виконання роботи, і надає гарантовану погодинну ставку, якщо працівник не виконує норму. Винагорода залежить від різниці між фактичним і нормативним часом
7	Система Варта	Не гарантує використання тарифної ставки при перевиконанні норми. Заробітна плата визначається як тарифна ставка, помножена на квадратний корінь з добутку нормативного і фактичного часу.
8	Система Раккера	Передбачає виплату колективних премій за зниження частки витрат на оплату праці в структурі додаткової вартості. Ця частка розраховується як середня величина за останні 3–7 років.

Джерело: складено на основі [33]

Мотивація працівників не обмежується лише фінансовими стимулами, такими як зарплата, бонуси або підвищення, але залежить від інших факторів, які

впливають на їхнє задоволення роботою та сприйняття організації, в якій вони працюють. За допомогою нематеріальної мотивації компанія виражає увагу до особистих потреб персоналу. Основною метою нематеріальної мотивації є створення таких умов, щоб працівники співпрацювали із задоволенням, пишалися своєю роботою і відчували прив'язаність до підприємства. Це включає формування корпоративного духу, який сприяє підвищенню зацікавленості персоналу у якості своєї роботи [34].

В таблиці 1.2 подано переваги і недоліки найбільш розповсюджених методів нематеріальної мотивації персоналу.

Таблиця 1.2 – Характеристика методів нематеріальної мотивації персоналу

№ за/п	Метод	Переваги методу	Недоліки методу	Практичне застосування
1	2	3	4	5
1	Кар'єрне зростання	Можливість отримання амбіційних лідерів, забезпечення кадрового резерву	Ризик демотивації лідерів внаслідок нереалізованих амбіцій щодо просування за кар'єрними сходами	Якщо керівництво підприємства заощаджує на посадах, стримуючи зростання оплати праці, використання недоцільно
2	Гнучкий графік роботи	Обрання зручного часу роботи для співробітників за умови не порушення виробничого процесу	Ускладнення та проблеми щодо погодження часу роботи між службами, відділами, департаментами	Забезпечує зростання лояльності співробітників, проте виникає необхідність додаткового контролю за обсягом виконаної роботи
4	Висловлення подяки від керівництва	Відсутність додаткових фінансових витрат	За умови суб'єктивної оцінки з боку керівництва виникає загроза демотивації інших співробітників	Ефективний виключно за умови розвитку справедливих партнерських відносин у колективі
5	Організація конкурсів / майстер-класів «Кращий у професії»	Формує «банк» кандидатур кадрового резерву	Потребує додаткових організаційних витрати на організацію заходів	Вкрай ефективний за умови об'єктивної оцінки, дає можливість переведення

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
				переможців на нові посади
6	Проведення корпоративних свят	Згуртовує співробітників між собою та з керівництвом	Потребує додаткових організаційних і фінансових витрат	За допомогою методу формується корпоративний дух колективу
7	Непряма фінансова допомога	Співробітник оцінює її як прояв справжньої турботи з боку керівництва	Потребує значних фінансових витрат	Використовується вибірково, обов'язково з дотриманням чітких критеріїв надання

Джерело: [35]

Нематеріальні методи мотивації можуть бути дієвим інструментом для підвищення продуктивності працівників незалежно від фінансового стану компанії. Основна концепція нематеріальної мотивації полягає в створенні умов, при яких працівники відчують себе важливими, задоволеними та залученими до діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Одним з ключових завдань сучасного HR-менеджменту є розуміння процесу підбору та мотивації персоналу, включаючи навчання адміністративного персоналу працювати в команді та керувати командною роботою. Мотивація працівників є складним процесом, що включає в себе формування взаємодії та урахування як суспільних, так і особистих потреб персоналу.

2. Проблема мотивації персоналу є предметом досліджень багатьох вчених ще з давніх часів. Існують дві основні групи теорій: змістові теорії і процесуальні теорії. До змістовних теорій мотивації належать: концепція класичних теорій наукового менеджменту, концепція теорій Х та Y Д. Макгрегора, концепція теорії

Z У. Оучі, концепція теорії людських відносин Е. Мейо, Р. Ларкета, теорія ієрархії потреб А. Маслоу, концепція теорії потреб людини М. Туган-Барановського, концепція теорії набутих потреб Д. МакКлелланда. До процесних концепцій мотивації відносяться теорії очікування, справедливості, модель Портера-Лоулера. Основне відмежування між змістовними та процесійними теоріями мотивації полягає у їх підході до мотиваційного процесу. Змістовні теорії покладають акцент на задоволення широкого спектру потреб працівників для стимулювання їх досягнень. Процесні теорії, натомість, зосереджуються на процесі порівняння внеску працівника, отриманої нагороди та очікувань з його колегами.

3. Механізм управління мотивацією персоналу на підприємстві охоплює певні складники, що визначають ефективність впровадження та реалізації цілей управління. До основних компонентів такого механізму відносяться: цілі та завдання управління мотивацією, критерії управління, фактори управління, принципи управління, інструментарій управління, функції управління, ресурси управління.

4. Формами мотивації є матеріальна і нематеріальна, зовнішня і внутрішня, позитивна і негативна, самомотивація. Існують різні системи матеріальної мотивації, такі як заробітна плата, премії, бонуси, акції компанії, соціальні пакети та інші. Компанії використовують різні комбінації цих форм, щоб привернути та утримати талановитих працівників. Підприємства все більше усвідомлюють важливість індивідуального підходу до мотивації працівників. Вони намагаються створити гнучкі системи, що дозволяють враховувати потреби, внесок та досягнення кожного працівника, забезпечуючи справедливість та мотивацію. Система нематеріальної мотивації на підприємстві задовольняє внутрішні потреби працівників. Ця система включає кар'єрний розвиток, підвищення кваліфікації, можливість придбання продукції за зниженими цінами, гнучкий графік, вітання зі святами, корпоративні заходи, сприятливі умови праці,

подяки від керівництва, чіткі цілі, здорова конкуренція, особиста відповідальність, увага до думок працівників і делегування повноважень.

5. Виділяють різноманітні форми оплати праці, які сьогодні використовуються на підприємствах України та є актуальними в їхній практичній діяльності: тарифна, безтарифна, грейдингова. На відміну від традиційних систем оплати праці, які переважають в Україні, таких як відрядна та погодинна оплата, підприємства в іноземних країнах використовують інші підходи до управління матеріальною мотивацією, серед яких виділяються наступні системи: диференційовані, емпіричні, комбіновані, однофакторні, багатофакторні. Системи оплати праці, що носять імена їх розробників, мають чітко визначену область застосування та базуються на певних принципах. До них відносяться: система Тейлора, система Меріка, система Гантта, система Хелсі, система Беда, система Роурена, система варта, система Сканлона, система Раккера.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ МЕТАЛУРГІЙНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1 Загальна характеристика металургійної компанії «АрселорМіттал Кривий ріг»

Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» є найбільшим підприємством гірничо-металургійного комплексу в Україні. Воно відзначається своїми масштабами та можливостями, займає лідуючі позиції серед підприємств металургійного комплексу України.

Адреса головного офісу компанії: Україна, 50095, Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг, вул. Криворіжсталі, 1.

Код ЄДРПОУ – 24432974.

Рік заснування компанії – 2004.

Статутний капітал компанії - 3859533000,0 грн.

Відповідно до Статуту компанії основним видом діяльності є: 24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів.

Додаткові види діяльності:

7.10 Добування залізних руд

19.10 Виробництво коксу та коксопродуктів

43.29 Інші будівельно-монтажні роботи

85.32 Професійно-технічна освіта

85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.

86.10 Діяльність лікарняних закладів

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

36.00 Забір, очищення та постачання води

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

42.21 Будівництво трубопроводів.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є металургійною компанією, яка одночасно випускає чавун, сталь і прокат, тобто це металургійне підприємство повного циклу.

Підприємство з повним металургійним циклом містить в собі коксохімічне, гірничо-збагачувальне виробництво, шахтоуправління з підземного видобутку руди, металургійне виробництво, що містить в собі аглодоменний, сталеплавильний та прокатний переділи.

Коксохімічне виробництво ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з найбільших виробників коксу в Україні та Східній Європі. На виробництві ведеться переробка кам'яного вугілля і подальше отримання з них коксу, коксового газу та хімічних продуктів коксування. Найбільшим споживачем продукції коксохімічного виробництва є ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», у виробничому циклі якого використовуються продукти коксування – кокс, сірчана кислота та очищений коксовий газ.

У складі коксохімічного виробництва знаходяться: вуглепідготовчий цех; коксовий цех №1; цех уловлювання; цех сіркоочищення.

Основними видами продукції шахтоуправління є агломераційна руда з вмістом заліза не нижче 53,5% і доменний шматок із вмістом заліза не нижче 34%. До складу шахтоуправління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» входять такі основні дільниці: дільниці очисного виймання та нарізних робіт; прохідницька дільниця підземного будівництва; дільниця дробильно-сортувальна фабрика; інші допоміжні дільниці. У структуру гірничо-збагачувального виробництва входять два основні підрозділи: гірничотранспортний підрозділ (рудоуправління,

дробильні фабрики №№3, 4, гірничотransпортний цех, управління залізничного транспорту); дробильно-збагачувальний підрозділ (дробильна фабрика, рудозбагачувальні фабрики №№ 1, 2, цех шламового господарства); допоміжні цеха (цех технологічного водопостачання, цех мереж та підстанцій, ремонтний цех).

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з найбільших виробників металопродукції в Україні. На даний момент металургійне виробництво підприємства випускає 5 основних видів продукції (арматурний прокат, катанка, сортовий та фасонний прокат, заготовка, чушковий чавун).

До складу металургійного виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» входять аглодоменний, сталеплавильний та прокатний департаменти.

В департаменті з виробництва чавуну та сталі ведеться виробництво гарячого чавуну, чавунної чушки, сталевого злитку і безперервно литої заготовки необхідного хімічного складу та геометричних розмірів. До складу департаменту входять: доменний цех №1 (у складі доменні печі №№ 6, 7, 8); доменний цех №2 (до складу цеху входить одна з найбільших в Європі доменна піч №9); конвертерний цех; цех підготовки потягів; вогнетривко-вапняний цех; копровий цех; цех ремонту металургійних печей для проведення ремонтів вогнетривкої кладки металургійних агрегатів в цехах аглодоменного, сталеплавильного і прокатного департаментів.

В прокатному департаменті виробляються всі основні види продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Прокатний департамент складається: цех Блюмінг; сортопрокатний цех №1 (три дрібносортних і один дротовий стан); сортопрокатний цех №2 (два дрібносортних стани); прокатний цех №3; вальцетокарний цех; цех переробки металопродукції.

Агломераційний департамент. В агломераційному департаменті ведеться виробництво агломерату. До складу агломераційного департаменту входять: агломераційний цех №1; агломераційний цех №2; агломераційний цех №3.

АрселорМіттал займає провідні позиції на основних металургійних ринках світу, включаючи такі галузі, як автомобілебудування, будівництво, виробництво побутової техніки та упаковки. Також компанія має великі запаси сировини та ефективну систему збуту.

Компанія АрселорМіттал має представництва у 60 країнах світу. АрселорМіттал веде свою металургійну діяльність на шести континентах, включаючи як розвинені, так і ринки, що розвиваються.

В Україні, окрім, власне АрселорМіттал Кривий Ріг, компанія має склади продукції у містах:

- Вишневе, вул. Київська, 21, корпус 5;
- Київ, вул. Луговая, 9;
- Дніпро, вул. Курсантська, 1ж;
- Одеса, вул. Атамана Головатого, 73/1;
- Львів, вул. Городоцька, 355;
- Львів, вул. Пластова, 6;
- Тернопіль, вул. Мікулінецька, 46В;
- представництво ПАТ «АМКР» - Київ, вул. Михайла Грушевського, 9б.



Рисунок 2.1 - Розташування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та складів продукції підприємства в Україні

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – великий виробник металопродукції в Україні, який здійснює поставки продукції не тільки в усі регіони України, але і за її межі (рис. 2.2). Широка географія поставок металопрокату вимагає високої якості продукції та належного рівня обслуговування клієнтів.

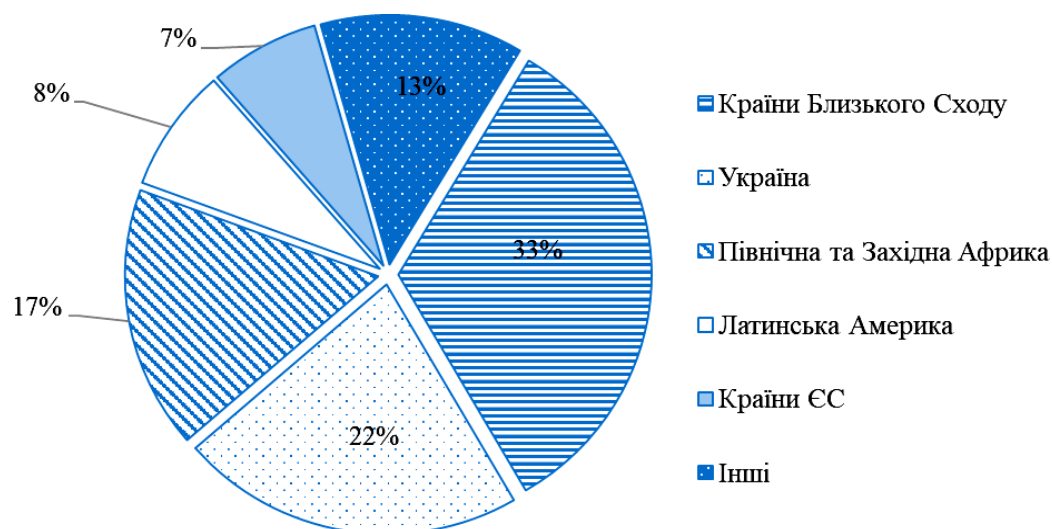


Рисунок 2.2 - Основні споживачі продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: побудовано автором за даними джерела [36]

Головну довгострокову стратегію розвитку компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» формують чотири основні цінності – безпека, сталий розвиток, якість і лідерство.

Цінність «Успіх» в ArcelorMittal починається з турботи про безпеку всіх співробітників. Всі співробітники компанії вірять, що кожен нещасний випадок можна уникнути, і кожен працівник, починаючи від цехів і закінчуючи вищим керівництвом, має дотримуватись цієї переконаності. Це становить основу культури безпеки компанії, яку вона прагнемо забезпечити на всіх рівнях підприємства.

Працівники компанії повинні бути добре підготовлені і вільні говорити про ризики та проблеми, пов'язані з безпекою. Компанія має невідступно

дотримуватись «Золотих правил». А керівництво повинно часто перебувати на місцях роботи, демонструючи, що безпека завжди є пріоритетом у діях та рішеннях компанії. Компанія не приймає нічого менше, оскільки це єдиний шлях до досягнення успіху.

Цінність «Сталий розвиток» означає для компанії бажання залишатися конкурентоздатними та процвітати у майбутньому. Компанія розуміє, що це вимагає не лише уваги до економічних та ринкових аспектів, але й розгляду соціальних та екологічних мегатенденцій, що визначатимуть наші перспективи.

Ефективне управління бізнесом компанії дозволяє їй інвестувати в довгострокові перспективи та використовувати можливості, що виникають у світі виробництва сталі, особливо в умовах зменшення використання вуглецевого палива. Це відповідає очікуванням акціонерів компанії та дозволить їй створити міцну основу для компанії та сприяти побудові кращого світу для всіх.

Цінність «Якість» є ключовою складовою конкурентоспроможності компанії.

Мета компанії - перевищувати очікування щодо якості нашої продукції, процесів та продуктивності, використовуючи глибоке фахове знання виробництва разом з розвиненим комерційним чуттям та бажанням інновацій та розширення можливостей сталі. Компанія прагне до досягнення відмінності у всьому, що робить, мотивуючи колег до створення нових ідей та досягнень.

Цінність «Лідерство» - це результат довгострокового стратегічного мислення компанії та готовності її постійно викликати існуючий порядок речей та бути готовими до змін.

Саме такий підхід дозволяє компанії займати провідні позиції серед найвимогливіших клієнтів. Компанія не вважає, що досягнуто межі якості матеріалів, і завжди прагне створювати ще кращі марки сталі, щоб допомагати вирішувати проблеми та будувати майбутній світ.

У сучасному конкурентному та змінному світі це особливо важливо. Компанія має високий ступінь мотивації використовувати можливості, які відкриваються перед нею, щоб переглянути роль сталі для нового покоління - впроваджуючи інновації, використовуючи нові бізнес-моделі, створюючи нові партнерства та враховуючи різноманіття.

Стратегія компанії спрямована на наступні аспекти:

- виробництво екологічної сталі з дбайливим використанням ресурсів, мінімізацією впливу на навколишнє середовище та фінансуванням природоохоронних проєктів;
- забезпечення комфортного робочого середовища для співробітників і підрядників шляхом поліпшення умов праці, фінансування охорони праці та безпеки, а також лікувально-профілактичних заходів для збереження здоров'я персоналу та запобігання професійних захворювань;
- інвестування в розвиток та навчання персоналу;
- розвиток місцевих громад шляхом вкладання коштів в покращення інфраструктури, благодійну допомогу навчальним та медичним закладам міста та регіону.

Управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» базується на передових стандартах корпоративного управління та бізнес-етики. Це означає високий рівень прозорості та відкритості в діяльності підприємства.

Положення про загальні збори акціонерів та Наглядову раду визначають основні принципи роботи цих органів управління та їх взаємодію. Загальні збори акціонерів мають повноваження ухвалювати рішення з усіх питань діяльності підприємства.

Порядок денний щорічних загальних зборів включає затвердження річного звіту, розподіл прибутку та збитків, а також прийняття рішення на основі звітів Наглядової ради та Генерального директора. Наглядова рада здійснює

стратегічне керівництво бізнесом, захищає права акціонерів та забезпечує ефективність їх інвестицій.

Виконавчим органом підприємства є Генеральний директор, який обирається Наглядовою радою. Він відповідає за загальне керівництво діяльністю підприємства, представлення його інтересів у відносинах з третіми сторонами, а також виконання рішень загальних зборів акціонерів та Наглядової ради.

У структурі управління діє Керуючий Комітет, який включає топ-менеджмент. Цей комітет планує стратегію розвитку підприємства з ключових напрямків його діяльності.

Організаційну структуру досліджуваної металургійної компанії наведено на рисунку 2.3.

Як провідна сталеливарна і гірничодобувна компанія у світі, що діє у більш ніж 60 країнах, компанія АрселорМіттал приділяє велику увагу дотриманню міжнародних стандартів ділової етики та відповідності міжнародному та національному законодавству.

Кодекс ділової поведінки АрселорМіттал встановлює загальні правила ділової поведінки для всіх підприємств компанії, ґрунтуючись на етичних і правових стандартах. Згідно з корпоративною програмою виконання законодавчих вимог, працівники регулярно проходять навчання з питань Кодексу ділової поведінки та несуть персональну відповідальність за його дотримання.

АрселорМіттал веде нульову толерантність до корупції. Для всіх підприємств компанії діє Положення про боротьбу з корупцією, згідно з яким працівники, які знаходяться у зоні ризику, пов'язаного з порушенням антикорупційного законодавства, зобов'язані розуміти позицію компанії та боротьбу з корупцією.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» активно працює над розвитком культури добросовісної поведінки, яка відповідає вимогам законодавства та

корпоративних стандартів, включаючи антикорупційні. Відділ комплаєнсу проводить оцінку корупційних ризиків та розробляє відповідні рекомендації.



Рисунок 2.3 - Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

[36]

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності на ТОВ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доцільно розпочати з дослідження структури та динаміки активу балансу компанії з використанням інформації форми 1 (Додаток А) за 2022-23 роки (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки та структури активу Балансу ПАТ «АрселорМіттал Кривий ріг»

Найменування статті балансу	Початок 2022 року		Початок 2023 року		Початок 2024 р.	
	сума, тис грн.	питома вага, %	сума, тис грн.	питома вага, %	сума, тис грн.	питома вага, %
Необоротні активи	60 187 446	56,89	22 979 342	43,62	25 330 277	53,86
- в т.ч. основні засоби	51 945 454	49,10	18 996 729	36,06	18 468 194	39,27
Оборотні активи	45 613 529	43,11	29 703 419	56,38	21 701 441	46,14
- в т.ч. виробничі запаси	7 998 966	7,56	6 416 427	12,18	5 788 371	12,31
- незавершене виробництво	4 277 458	4,04	6 893 670	13,09	3 700 672	7,87
- дебіторська заборгованість	29 631 913	27,33	14 401 960	27,33	9 839 064	27,33
- готова продукція	2 218 815	2,10	711 622	1,35	1 353 149	2,88
- грошові кошти та їх еквіваленти	1 374 859	1,30	954 053	1,81	523 938	1,11
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0
Підсумок активу балансу	105 800 975	100,00	52 682 761	100	47 031 718	100,00

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз таблиці 3.1 дозволяє спостерігати негативні зміни в активі балансу досліджуваного підприємства протягом 2 років аналізу.

Так, необоротні активи підприємства протягом 2022 року знизились майже в 3 рази: загальна сума необоротних активів на початок 2022 р. становила 60 187 446 тис. грн., тоді як на початок 2023 р. - 22 979 342 тис. грн. Також протягом 2022 року відбулося зниження частки необоротних активів в загальних активах підприємства майже на 13 %. Протягом 2023 р. відбулося незначне (близько 12 %) збільшення загальної суми необоротних активів в загальних активах підприємства та збільшення її частки на 10 % у порівнянні із початком 2023 р.

Щодо основних засобів – протягом 2022 р. відбулося значне (приблизно в 3 рази) зниження їх суми: з 51 945 454 тис. грн. на початку 2022 р. до 18 996 729 тис. грн. наприкінці 2022 р. У 2023 р. відбулося збільшення суми основних засобів підприємства на 3, 21 %.

Частка оборотних активів металургійної компанії в на початок 2022 р. складала 43,11 %, на початок 2023 р. – 56,38 %, на початок 2024 р. – 46, 14 %.

Виробничі запаси протягом аналізованого періоду мали стійку тенденцію до зниження: з 7 998 966 тис. грн. на початку 2022 р. до 5 788 371 тис. грн. на початку 2024 р., причому найбільше зниження їх суми відбулося протягом 2022 року – на 1582839 тис. грн.

Незавершене виробництво протягом 2022 р. зросло майже на 40 %, проте протягом 2023 р. знизилось практично вдвічі і склало 3 700 672 тис. грн.

Аналогічна тенденція спостерігається і з готовою продукцією – її сума знизилась протягом 2022 р. більше ніж в 3 рази: з 2 218 815 тис. грн. на почтку року до 711 622 тис. грн. наприкінці року. Проте протягом 2023 р. готова продукція підприємства збільшилась майже вдвічі.

Позитивну тенденцію має динаміка зміни дебіторської заборгованості протягом досліджуваного періоду: в 2022 році відбулося значне зниження суми дебіторської заборгованості з 29 631 913 тис. грн. до 14 401 960 тис. грн., тобто майже в 2 рази. Дебіторська заборгованість продовжувала знижуватись і протягом 2023 р. – майже на 50 %.

В сучасних вкрай складних умовах діяльності українських підприємств структура джерел формування майна безпосередньо впливає на фінансовий стан підприємства – його платоспроможність, ліквідність, фінансову стійкість, рентабельність, і, як наслідок, на рівень його фінансової безпеки від настання кризи або банкрутства. Аналіз динаміки перелічених статей пасиву балансу наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки та структури пасиву Балансу ПАТ «АрселорМіттал Кривий ріг» за 2022-23 роки

Найменування статті балансу	Початок 2022 року		Початок 2023 року		Початок 2024 р.	
	сума, тис грн.	питома вага, %	сума, тис грн.	питома вага, %	сума, тис грн.	питома вага, %
Власний капітал	76 552 000	72,35	28 212 939	53,55	16 016 794	34,06
- в т. ч. зареєстрований пайовий капітал	3 859 533	3,65	3 859 533	7,33	3 859 533	8,21
- резервний капітал	578 930	0,55	578 930	1,10	578 930	1,23
- нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	45 725 551	43,22	-3 283 553	-6,23	-15 094 583	-32,09
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	7 359 240	6,96	6 046 354	11,48	6 398 562	13,60
- в т.ч. довгострокові кредити банків	982 015	27,33	2 475 694	27,33	2 272 107	27,33
Поточні зобов'язання і забезпечення	21 889 735	20,69	18 423 468	34,97	24 616 362	52,34
- в т.ч. інші поточна кредиторська заборгованість	19 347 942	18,29	13 628 821	25,87	18 312 582	38,94
- в т.ч. інші поточні зобов'язання	2 789 472	2,64	4 786 532	9,09	6 393 061	13,59
Підсумок пасиву балансу	105 800 975	100,00	52 682 761	100	47 031 718	100,00

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз джерел фінансування майна ПАТ «АрселорМіттал Кривий ріг» показав, що власний капітал компанії протягом 2022 р. знизився майже в 3 рази: з 76 552 000 тис. грн. на початку 2022 р. до 28 212 939 тис. грн. наприкінці 2022 р. і продовжував знижуватись протягом 2023 р., досягнувши наприкінці року 16 016 794 тис. грн. Дана ситуація пояснюється появою наприкінці 2022 р. непокритого збитку в розмірі 3 283 553 тис. грн., який протягом 2023 р. продовжував збільшуватись і наприкінці року досяг значення 15 094 583 тис. грн.

Довгострокові зобов'язання та забезпечення зменшились протягом 2022 р. на $(7\,359\,240 - 6\,046\,354) = 1\,312\,886$ тис. грн., проте трохи збільшились протягом 2023 р. Протягом 2022 р відбулось зростання довгострокових кредитів банків (з 982 015 тис. грн. на початку року до 2 475 694 тис. грн. наприкінці року), проте відбулось незначне їх зменшення протягом 2023 р.

Поточні зобов'язання і забезпечення протягом 2022 р. незначно зменшились (приблизно на 15 %), тоді як протягом 2023 р. відбулось їх збільшення майже на 30 %. Сума поточних зобов'язань і забезпечень наприкінці 2023 р. становила 24 616 362 тис. грн.

На початку 2022 р. власний капітал в структурі пасиві балансу металургійної компанії складає 72,35 %, тобто власний капітал перевищує позиковий майже в 3 рази. Наприкінці 2022 р. ситуація кардинально змінюється: власний капітал перевищує позиковий лише на 3,55%, наприкінці 2023 р. частка власного капіталу знижується до 34 %. Тобто в структурі джерел формування майна компанії позиковий капітал перевищує власний, що є негативною тенденцією.

Надалі уявляється доцільним здійснити аналіз формування валового прибутку, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку компанії. Аналіз динаміки показників фінансових результатів підприємства ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» за 2022-2023 рр. (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансових результатів підприємства ПАТ
«АрселорМітталл Кривий Ріг» за 2020-2023 рр. (тис. грн.)

Показники		Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсолютне, тис. грн.	відносно, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		41 848 635	43 818 410	1969775	104,
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)		50 635 909	55 829 721	5193812	110,
збиток		8 787 274	12 011 311	3224037	136,
Інші операційні доходи		429 403	596 185	166782	138,
Адміністративні витрати		1 679 688	1 805 121	125433	107,
Витрати на збут		33 255	42 846	9591	128,
Інші операційні витрати		190 963	797 304	606341	417,
збиток		10 261 777	14 060 397	3798620	137,
Інші фінансові доходи		48 123	25 141	-22982	52,2
Фінансові витрати		1 508 095	1 155 305	-352790	76,6
Інші витрати			36 169 884	36169884	
збиток		11 721 749	51 360 445	39638696	438,
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		-	-	-	-
збиток		11 811 030	49 009 104	37198074	414,

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Аналіз результатів таблиці 3.3 показує зростання чистого доходу від реалізації продукції в 2023 р. порівняно з попереднім (2022) роком з 41 848 635 тис. грн. до 43 818 410 тис. грн. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції свідчить про незначне зростання у 2023 році порівняно з 2022 роком (на 4,71 %), що може бути пов'язане зі збільшенням світових цін на метал та незначним збільшенням обсягів експорту.

Собівартість реалізованої продукції за аналізований період також зростає з 50 635 909 тис. грн. до 55 829 721 тис. грн., що може вказувати на зростання цін на ресурси та енергоносії.

Протягом аналізованого періоду відбувається зростання інших операційних витрат (з 1 679 688 тис. грн. в 2022 р. до 1 805 121 тис. грн. в 2023

р.), витрат на збут та інших операційних витрат (з 190 963 в 2022 р. до 797 304 тис. грн. в 2023 р.) та зниження фінансових доходів майже вдвічі.

Валовий прибуток різко зменшується протягом 2022 р. і перетворюється на збиток, який зберігається і у 2023 р., зростаючи в абсолютному значенні. Досліджувана металургійна компанія несе збитки через високі виробничі витрати та можливе зниження ефективності виробництва під час воєнного стану.

Незважаючи на зменшення чистих збитків у 2023 році порівняно з 2022 роком, фінансове положення компанії залишається складним.

Надалі уявляється доцільним здійснити оцінку фінансової стійкості, ділової активності та ліквідності ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг». Динаміку показників фінансової стійкості досліджуваного металургійного підприємства наведено в таблиці 2.4 і на рисунку 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників фінансової стійкості ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» за 2020-2023 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення, +/-	
		Поч. 2022	Поч. 2023	Поч. 2024	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,4 - 0,6	0,72	0,54	0,34	-0,18	-0,2
Коефіцієнт фінансової залежності	≤ 2	1,39	1,85	2,94	0,46	1,09
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	0,67 - 1,5	2,61	1,15	0,51	-1,46	-0,64
Показник фінансового левериджу	≤ 1	0,38	0,87	1,96	0,49	1,09
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7 - 0,9	0,79	0,65	0,48	-0,14	-0,17

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз результатів розрахунку показників фінансової стійкості виявив тенденцію до значного її зниження протягом 2022 року: коефіцієнт фінансової

незалежності (автономії) протягом 2022 р. знаходиться в межах нормативного значення, проте значно знижується, а протягом 2023 р. стає нижчим за нормативне значення, тобто фінансова незалежність компанії погіршується.

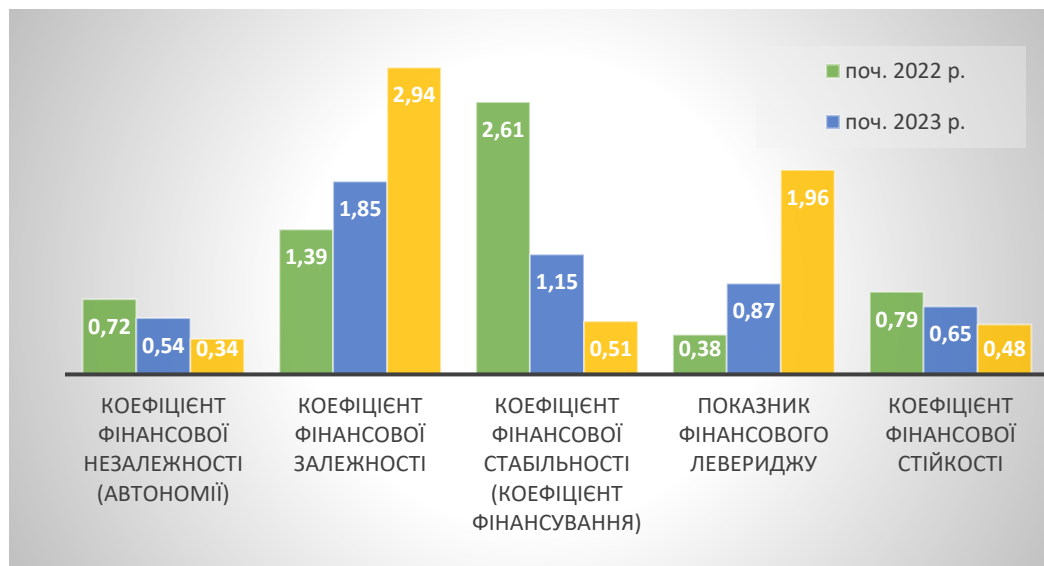


Рисунок 2.4 – Динаміка показників фінансової стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022-23 роки

Джерело: побудовано автором

Аналогічну динаміку змін мають коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування), показник фінансового лівериджу та показник фінансової стійкості. Тобто фінансова стійкість підприємства погіршується протягом 2022 р., проте наприкінці 2022 р. показники знаходяться в межах нормативних значень, крім показника фінансової стійкості, який має значення 0,65 при нормативі 0,7 – 0,9. Протягом 2023 р. всі без виключення показники фінансової стійкості виходять за межі нормативних значень.

Для поглиблення аналізу фінансового стану досліджуваної металургійної компанії здійснюється розрахунок показників ділової активності. В таблиці 2.5

наведено динаміку показників ділової активності досліджуваної металургійної компанії, яку також проілюстровано рисунком 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз показників ділової активності ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» за 2022-2023 рр.

Показники	Значення за роками			Відхилення, +/-	
	Поч. 2022	Поч. 2023	Поч. 2024	2023/2022	2024/2023
Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал), тис. грн.	16364554	5233597	-9313483	-11130957	-14547080
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,36	0,18	-0,43	-0,18	-0,61
Маневреність робочого капіталу	0,48	1,23	-0,62	+0,75	-1,85
Маневреність власних обігових коштів	0,08	0,18	-0,05	+0,1	-0,23
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	2,05	0,76	-1,61	-1,29	-2,37
Коефіцієнт покриття запасів	4,78	3,69	2,64	-1,09	-1,05
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,31	0,4	-0,18	+0,09	-0,58
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,28	0,46	0,52	+0,19	+0,06

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами, який став негативним у 2023 році (-0,43), і маневреність робочого капіталу, яка також стала негативною (-0,62), свідчать про зростання фінансової залежності та нездатність компанії підтримувати поточну діяльність за рахунок власних ресурсів.

Аналогічна ситуація спостерігається зі змінами коефіцієнту маневреності власних обігових коштів (коефіцієнт підвищується більш ніж в 2 рази протягом 2022 р. та знижується і стає негативним наприкінці 2023 р.).

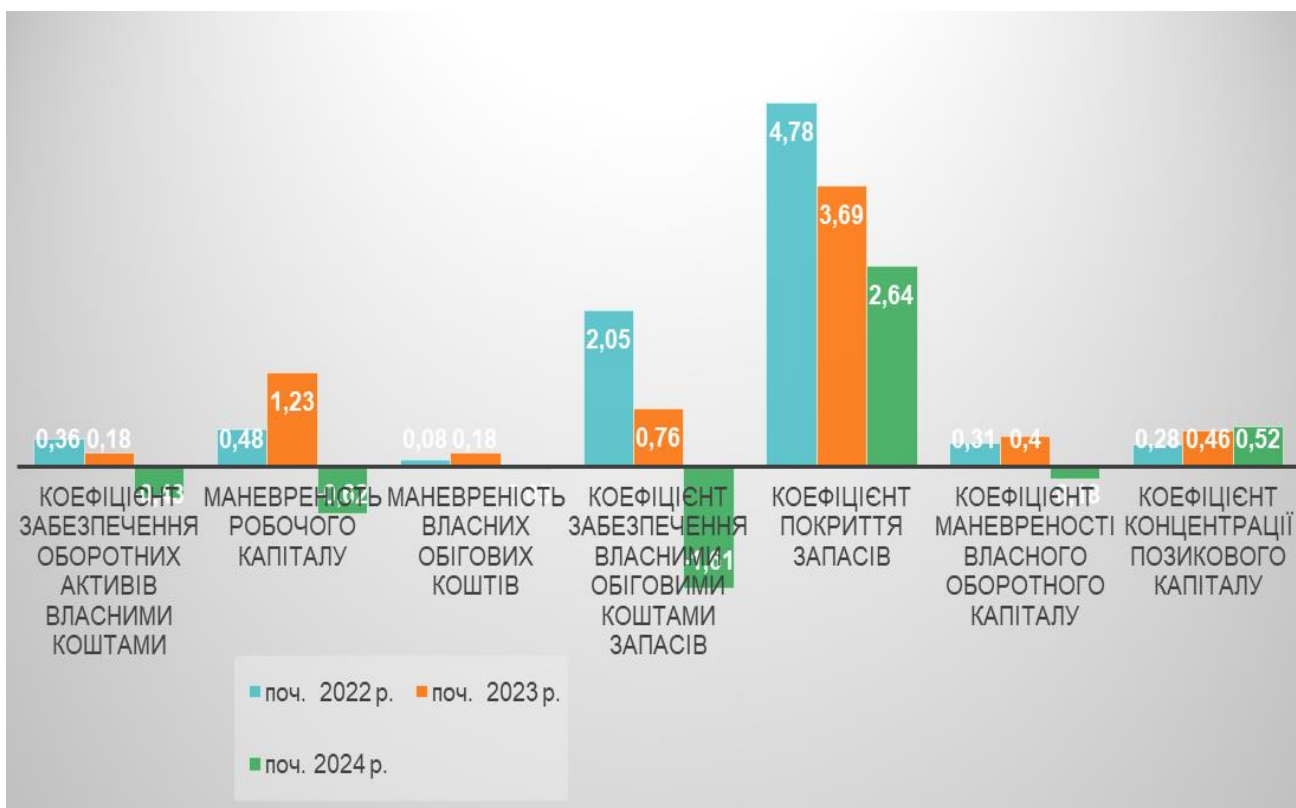


Рисунок 2.5 – Динаміка показників фінансової стійкості ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» за 2022-2023 рр.

Джерело: побудовано автором

Протягом аналізованого періоду відбувається також зниження коефіцієнту забезпечення власними обіговими коштами запасів та коефіцієнту покриття запасів, які мають тенденцію до стійкого зниження протягом 2022 і 2023 років.

Виняток складає коефіцієнт концентрації позикового капіталу, значення якого протягом аналізованого періоду стійко зростає (більш ніж на 50 % протягом 2022 р. і більш ніж на 10 % протягом 2023 р.)

Наостанок здійснюється аналіз показників ліквідності ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» за 2020-2023 рр. (див. табл. 2.6). Динаміку показників ліквідності проілюстровано рисунком 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників ліквідності (платоспроможності) ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» за 2020-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення, +/-	
	Поч. 2022	Поч. 2023	Поч. 2024	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	2,08	1,61	0,88	-0,47	-0,73
Коефіцієнт ліквідності швидкої	1,42	0,85	0,44	-0,57	-0,41
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,06	0,05	0,02	-0,01	-0,03
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	1,25	0,89	0,26	-0,36	-0,63

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

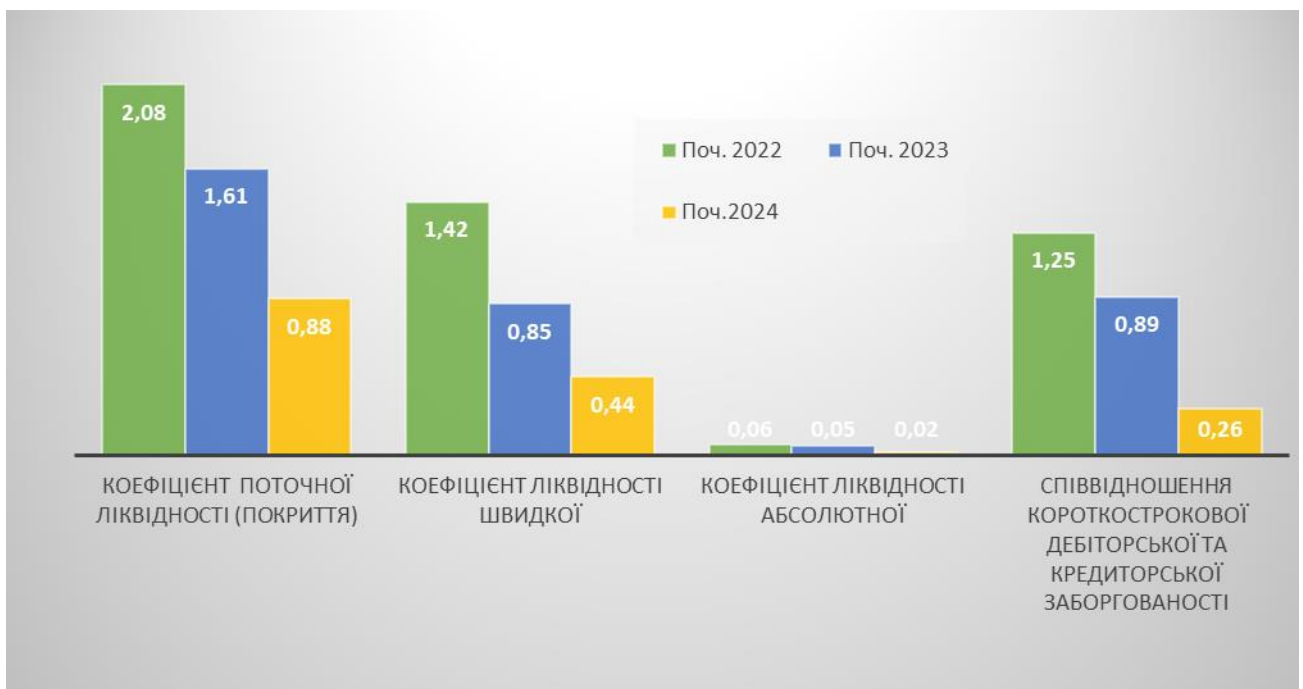


Рисунок 2.6 – Динаміка показників ліквідності ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» за 2020-2023 рр.

Джерело: побудовано автором

Аналізуючи показники ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2020-2023 років, можна відзначити значне погіршення здатності компанії вчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Особливо ці зміни загострилися з початком воєнних дій у 2022 році, що відображає загальне зниження фінансової стабільності підприємства. Такі показники демонструють серйозні фінансові виклики, з якими стикається ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах триваючого воєнного конфлікту.

2.3 Аналіз використання персоналу та системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг»

Для оцінки ефективності використання персоналу в досліджуваній металургійній компанії уявляється доцільним проаналізувати основні кількісні показники, що характеризують ефективність використання персоналу.

Аналіз загальної структури персоналу металургійної компанії являє собою процес дослідження та оцінки складу робочої сили підприємства з метою виявлення ефективності використання трудових ресурсів, а також визначення можливих напрямків для підвищення продуктивності праці та оптимізації кадрової політики. Метою аналізу загальної структури персоналу металургійної компанії є розробка рекомендацій щодо оптимізації управління трудовими ресурсами, підвищення продуктивності праці, зниження витрат та забезпечення сталого розвитку підприємства.

На основі інформації щодо чисельності персоналу підприємства протягом двох останніх років здійснено аналіз загальної структури персоналу ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» (табл.2.7).

Таблиця 2.7 - Динаміка загальної структури персоналу ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» за категоріями працівників за 2022-2023 рр.

Категорія зайнятих	Роки				Відхилення (+, -), 2023 р. від 2022 р., осіб
	2022		2023		
	Кількіс ть осіб	Питома вага, %	Кількіс ть осіб	Питома вага, %	
Загальна чисельність працівників	17221	100	15065	100	-2156
Керівники	1739	10,1	1597	10,6	-142
Спеціалісти	4753	27,6	3706	24,6	-1047
Робітники	10729	62,3	9762	64,8	-976

Джерело: розраховано автором на основі звітності компанії

У категорії «Керівники» помітний тренд на незначне зменшення чисельності працівників з 1739 ос. у 2022 році до 1597 у 2023 році, проте частка керівників в загальній чисельності персоналу металургійної компанії зросла на 0,5 %. Водночас, кількість спеціалістів зменшилась значно більше: з 4753 ос. в 2022 р. до 3706 ос. в 2023 р., тобто загальне зменшення спеціалістів в компанії за роки дослідження склало 1047 ос. Одночасно зменшилась частка спеціалістів в загальній структурі персоналу металургійної компанії – на 3 %. Кількість робітників зменшилась на 976 ос., тобто на 9 % . Загальне зменшення чисельності працівників ТОВ «Арсенал-Центр» за роками аналізу склало 2156 ос., тобто 12,5%.

Зменшення кількості керівників може бути обумовлене оптимізацією організаційної структури або переглядом потреби у керівному персоналі. Зростання чисельності спеціалістів може свідчити про розширення виконуваних ними функцій та підвищену потребу в певному рівні експертизи. Зменшення кількості робітників може вказувати на скорочення певних виробничих процесів через кризові умови функціонування компанії.

Рисунок 2.7 ілюструє структуру персоналу металургійної компанії за віком.

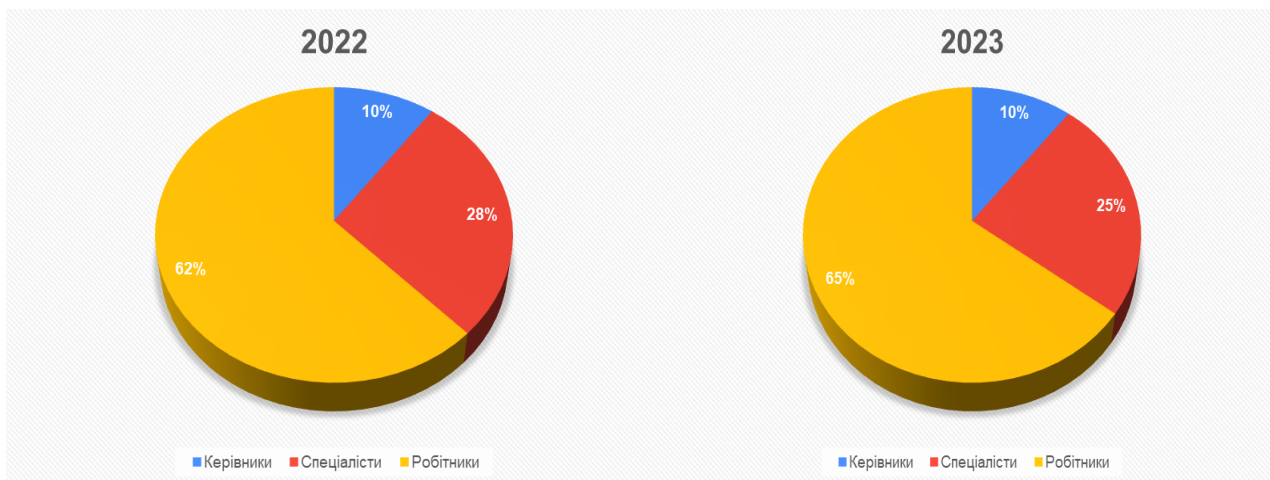


Рисунок 2.7 – Структура персоналу ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» за категоріями, 2022 – 23 рр.

Джерело: побудовано автором

Сутність розподілу працівників металургійної компанії за статтю полягає в аналізі гендерного складу робочої сили з метою виявлення гендерних диспропорцій, оцінки рівня залученості чоловіків та жінок до різних професійних категорій, а також визначення можливостей та бар'єрів для рівноправного розвитку кар'єри в межах компанії.

Метою такого аналізу є забезпечення рівних можливостей для працівників незалежно від статі, сприяння гендерній рівності та створення сприятливого робочого середовища в межах металургійної компанії.

Наразі на підприємстві працює приблизно 30% жінок та 70% чоловіків. Урахування статевого складу персоналу важливо для розуміння гендерного балансу на робочому місці та може відображати статеві тенденції у виборі професій чи кар'єрних шляхів. Розподіл працівників ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» за статтю по різних категоріям за роками періоду, який досліджується, наведено в таблиці 2.8 та проілюстровано рисунком 2.8.

Таблиця 2.8 - Динаміка та структура персоналу ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» за статтю 2022 - 2023 рр.

Стать	Кількість працівників по категоріям зайнятих, осіб					
	керівники		спеціалісти		робітники	
	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.
Жінки	609	639	1473	1186	2896	2733
Чоловіки	1130	958	3280	2520	7833	7029
Разом	1739	1597	4753	3706	10729	9762

Джерело: розраховано автором на основі звітності компанії

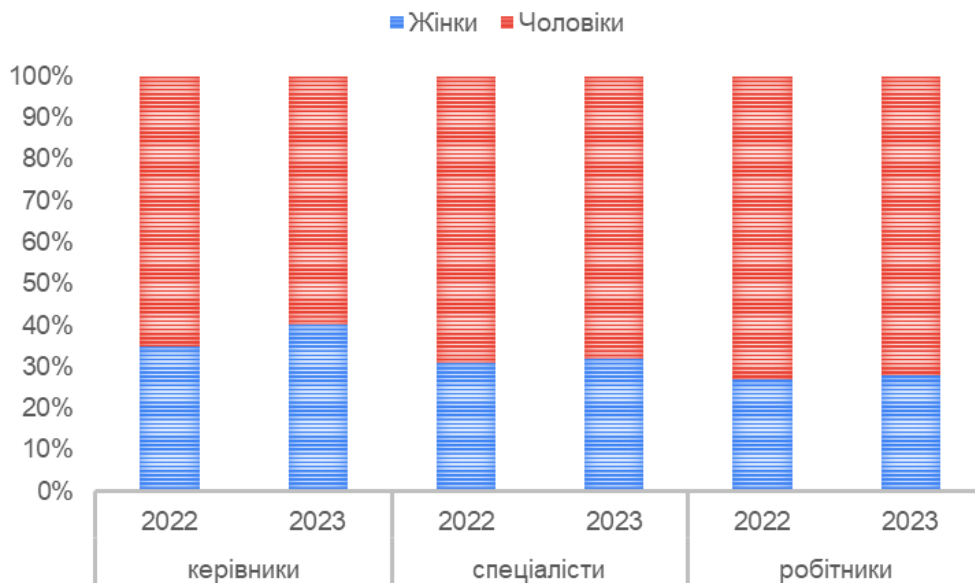


Рисунок 2.8 – Динаміка розподілу персоналу ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» за статтю

Джерело: побудовано автором

В діяльності ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» задіяні у більшості чоловіки, про що і свідчать дані таблиці 2.8, проте частка жінок у загальній чисельності не дуже мала.

Сутність розподілу працівників металургійної компанії за віком полягає у вивченні та аналізі вікової структури персоналу для оцінки його ефективності, прогнозування кадрових потреб і планування заходів з управління людськими

ресурсами. Розподіл працівників за віком є важливим інструментом для стратегічного управління кадровими ресурсами металургійної компанії, що дозволяє підтримувати оптимальний рівень продуктивності та забезпечувати довгострокову стабільність підприємства.

Аналіз вікової структури персоналу ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Динаміка вікової структури персоналу ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» за 2022 - 2023 рр.

Вікові категорії	Роки				Відхилення (%), 2023 р. від 2022 р.
	2022		2023		
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	
Молодь віком до 30 років	3565	20,7	2922	19,4	-1,3
31- 40 років	3875	22,5	3209	21,3	-1,2
41 - 50 років	3358	19,5	3299	21,9	+2,4
51- 60 років	3840	22,3	3796	25,2	+2,9
Більше 60 років	1171	6,8	1100	7,3	+0,5
Разом:	17221	100	15065	100	-

Джерело: розраховано автором на основі звітності компанії

Аналіз результатів таблиці 2.9 показує, що в компанії найбільше переважає персонал у віці від 31-40 років: їх частка за роками аналізованого періоду складає близько 22,5 % в 2022 р., проте вона знижується в 2023 р. на 1,2 %. Негативним моментом в динаміці вікової структури персоналу аналізованої компанії є зниження частки персоналу молодшого віку, а саме: молоді віком до 30 років та персоналу віком від 30 до 40 років (відповідно на 1,3 % у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. та на 1,2 % у 2023 р. у порівнянні з 2022 р.), а також зростання частки персоналу вком більше 60 років (на 0,5 % у 2023 р. у порівнянні з 2022 р.). Це свідчить про зростання загального віку персоналу компанії.

Сутність розподілу працівників металургійної компанії за освітою полягає в аналізі та оцінці рівня освіти співробітників для визначення їх кваліфікації, компетенцій та потенціалу для виконання виробничих завдань і досягнення стратегічних цілей підприємства. Цей розподіл дозволяє виявити, наскільки освітній рівень працівників відповідає вимогам виробничих процесів і стратегічних завдань компанії, а також допомагає в плануванні кадрової політики та розробці програм навчання і підвищення кваліфікації.

Аналіз освітньої структури персоналу металургійної досліджуваної компанії ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Динаміка освітньої структури персоналу ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» за 2022 - 2023 рр.

Рівень освіти	Роки				Відхилення (%), 2023 р. від 2022 р.
	2022		2023		
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	
Повна професійна освіта	4778	33,6	5258	34,9	+1,3
Неповна вища освіта	2688	18,9	3028	20,1	+1,2
Базова вища освіта	3358	19,5	2787	18,5	-1
Повна вища освіта	2497	14,5	1853	12,3	-2,2
2 та більше вищих освіти	1791	10,4	1687	11,2	+0,8
Мають ступінь доктора філософії	534	3,1	362	3	-0,1
Разом:	17221	100	15065	100	-

Джерело: розраховано автором на основі звітності компанії

На основі аналізу результатів таблиці 2.10 можна зробити висновок, що частка працівників із базовою вищою освітою і з неповною вищою освітою в персоналі ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» за роками аналізованого періоду

знижується, при цьому зростає частка персоналу із неповною вищою освітою та працівників, що мають 2 або більше вищих освіти, що є позитивною тенденцією.

Сутність розподілу працівників металургійної компанії за стажем роботи полягає в аналізі та оцінці кадрового складу з точки зору тривалості професійної діяльності кожного працівника у компанії. Цей аналіз допомагає зрозуміти структуру досвіду працівників, виявити рівень їхньої компетентності та професійної підготовки, а також визначити потенційні потреби в навчанні та розвитку.

Отже, характеристика персоналу компанії за стажем роботи за роками аналізованого періоду наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Динаміка структури персоналу ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» за стажем роботи протягом 2022 - 2023 рр.

Стаж роботи	Значення за роками				Відхилення (%), 2023 р. від 2022 р.
	2022		2023		
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	
1-3 роки	1774	10,3	1702	11,3	+1
3- 5 років	2566	14,9	2320	15,4	+0,5
5-10 років	3909	22,7	2727	18,1	-4,6
10-20 років	5941	34,5	5484	36,4	+1,9
Понад 20 років	3031	17,6	2832	18,8	+1,2
Разом:	17221	100	15065	100	-

Джерело: розраховано автором на основі звітності компанії

Аналіз результатів таблиці 2.11 показав, що в досліджуваній металургійній компанії найбільшу частку займають працівники, які пропрацювали 10-20 років (від 34,5 % в 2012 р. до 36,4 % в 2023 р.), від 5 до 10 років (від 22,7 % в 2022 році до 18,1 % в 2023 р.), понад 20 років (від 17,6 % в 2022 р. до 18,8 % в 2023 р.).

Найменша питома вага спостерігається у працівників, які пропрацювали від 1 до 3 років протягом аналізованого періоду.

Аналіз руху працівників металургійної компанії є важливим аспектом управління персоналом, що спрямований на вивчення динаміки змін у складі робочої сили. Цей аналіз дозволяє виявити тенденції, причини та наслідки кадрових змін, а також розробити заходи для оптимізації управління трудовими ресурсами. Аналіз руху персоналу ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» протягом років аналізованого періоду наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Показники руху персоналу ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» за 2022 - 2023 рр.

Стаж роботи	Роки				Відхилення (+, -), 2023 р. від 2022 р.	
	2022		2023			
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	осіб	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	17221	100	15065	100	2156	-
Прийнято на роботу, осіб	236	1,37	124	0,8	-112	-0,57
Звільнено працівників, осіб	1654	9,6	1987	13,2	333	+3,6
З них: за власним бажанням, осіб	1145	6,65	1549	10,3	404	+3,81
скорочення штату, осіб	458	2,66	383	2,54	-75	-0,12
за порушення дисципліни, осіб	51	0,03	55	0,04	+4	+0,01

Джерело: розраховано автором на основі звітності компанії

Аналіз дані таблиці 2.12 дозволив відмітити помітне зниження кількості прийнятих на роботу (від 1,37 % в 2022 р. до 0,8 % в 2023 р.) і одночасне зростання кількості звільнених працівників (від 9,6 % в 2022 р. до 13,2 % в 2023 р.

Аналіз плинності персоналу в металургійній компанії являє собою систематичне дослідження та оцінку змін у складі працівників підприємства. Цей процес включає визначення рівня плинності, виявлення причин звільнень, оцінку впливу плинності на виробничі та фінансові показники компанії, а також розробку заходів для зниження негативних наслідків.

За допомогою даних таблиці 2.13 здійснюється аналіз показників плинності персоналу ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг». Динаміку показників плинності проілюстровано рисунком 2.9.

Таблиця 2.13 - Показники плинності персоналу ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» за 2022 - 2023 рр.

Показники	Роки		Відхилення (+, -), 2023 р. від 2022 р.
	2022	2023	
Коефіцієнт оновлення персоналу, %	1,37	0,8	-,57
Коефіцієнт вибуття персоналу, %	9,6	13,2	+3,6
Коефіцієнт плинності кадрів, %	-8,23	-9,46	-1,23

Джерело: розраховано автором на основі звітності компанії

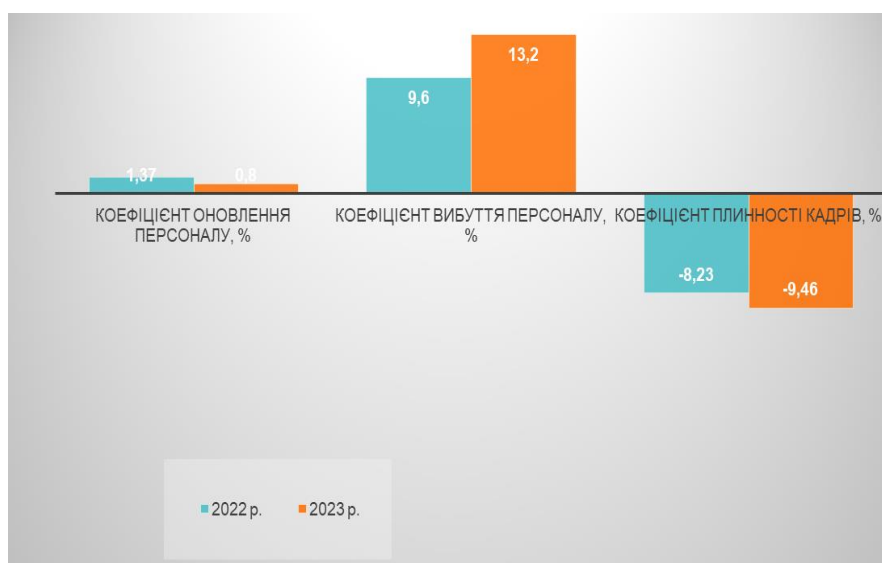


Рисунок 2.9 - Динаміка плинності персоналу ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» за 2022 - 2023 рр.

Показники таблиці 2.13 та рисунку 2.9 свідчать про те, що плинність кадрів збільшилась у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. на 1,23, до того ж коефіцієнт плинності має негативне значення протягом аналізованого періоду (чисельник даного показника являє собою різницю прийнятих та вибулих робітників, а знаменник – середню кількість співробітників за період), тобто збільшується кількість вибулих працівників в порівнянні з прийнятими. Даний факт свідчить про незадовільне використання персоналу досліджуваною металургійною компанією.

На завершення аналізу використання персоналу в досліджуваній металургійній компанії охарактеризовано структуру та склад фонду заробітної плати ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» за даними, що наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Структура та склад фонду заробітної плати персоналу ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» за 2022 - 2023 рр.

Показники	Роки				Відхиленн я (+, -), 2023 р. від 2022 р.
	2022		2023		
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	
Фонд заробітної плати, всього	4445356	100	3587893	100	-2080978
У т.ч.:					
- фонд основної заробітної плати	2444946	55	2080978	58	-363968
- фонд додаткової заробітної плати	2000410	45	1506915	42	-493495
З нього:					
- надбавки та доплати	300062	15	271245	18	-28817
- премії за результати діяльності	1340275	67	979459	65	-360816
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати	360074	18	256176	17	-103898
Середня заробітна плата	21,511	-	19,847	-	-1,664

Джерело: розраховано автором на основі звітності компанії

Протягом аналізованого періоду відмічається зростання частки основної заробітної плати та зниження частки додаткової заробітної плати працівників досліджуваної металургійної компанії. Частка фонду додаткової заробітної плати у 2023 році знизилась на 3% порівняно з 2022 роком, частка премій за результатами роботи знизилась на 2 % протягом періоду аналізу. Інші заохочення та винагороди знизились на 1% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Негативною тенденцією щодо характеристики системи мотивації персоналу компанії є зниження середньої заробітної плати працівників протягом досліджуваного періоду. Враховуючи постійне зростання цін та рівень інфляції в країні, дана тенденція оцінюється як негативна.

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 забезпечення соціального захисту. Вона включає як моральні, так і матеріальні винагороди, що забезпечують задоволення потреб працівників.

Згідно з колективним договором на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», заробітна плата виплачується двічі на місяць – 7-го та 21-го числа. Основна заробітна плата нараховується відповідно до посадових окладів, затверджених штатним розкладом підприємства. Підставою для оплати праці та преміювання персоналу є розроблені та діючі положення про оплату праці і преміювання робітників, керівників, фахівців і службовців (основні і додаткові положення).

Окремим елементом системи стимулювання є преміювання за підвищення кваліфікації без відриву від роботи. Працівники, які успішно завершили курси підвищення кваліфікації, можуть отримати премію за наявності вільних коштів на підприємстві. Однак премії не виплачуються, якщо працівник має

дисциплінарні стягнення або отримав зауваження за результатами роботи протягом періоду оцінювання.

Така система мотивації покликана підтримувати високий рівень залученості та задоволеності працівників, сприяти їхньому професійному розвитку та забезпечувати стабільність і зростання компанії.

В компанії розроблено регламентований перелік доплат та надбавок, які працівники можуть отримати за виконання певних видів робіт, а саме:

- доплата за роботу в надурочний час;
- доплата за роботу у вихідні та святкові дні;
- поєднання професій, виконання обов'язків відсутнього працівника;
- доплата за ненормований робочий день.

У компанії також передбачені одноразові виплати персоналу, призначені для стимулювання працівників до більш ефективної роботи та винагороди за виконання непередбачених та відповідальних завдань, які не мають регулярного характеру. Такі виплати можуть бути застосовані в таких випадках:

- високі досягнення у праці: якщо працівник досягає відмінних результатів, перевищує поставлені цілі або очікування, йому може бути надана одноразова винагорода як заохочення та визнання його зусиль;

- виконання особливо важливих завдань: у разі успішного виконання завдань, що мають велике значення для компанії, таких як запуск нового продукту або розширення бізнесу на новий ринок, працівник може отримати одноразову премію;

- запобігання аваріям та травматизму: якщо персонал успішно забезпечує безпеку на робочому місці та запобігає аваріям та травмам серед співробітників, вони можуть отримати одноразову винагороду як заохочення до подальшого дотримання вимог безпеки;

- виконання завдань несистематичного характеру: у разі успішного виконання завдань, які не є частиною регулярних обов'язків і вимагають додаткових зусиль, таких як організація спеціального заходу або вирішення кризової ситуації, працівники можуть отримати одноразову винагороду.

Крім того, на підприємстві існують виплати соціального характеру, що є додатковими до заробітної плати. Ці соціальні виплати згруповані в залежності від виконуваних функцій та спрямовані на підтримку працівників у різних життєвих ситуаціях.

На підставі проведеного аналізу системи мотивації та використання персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», з урахуванням поточних кризових умов функціонування компанії, розроблено такі заходи для вдосконалення мотивації працівників металургійного підприємства (рис. 2.10):



Рисунок 2.10 – Заходи щодо вдосконалення мотивації працівників металургійної компанії

Джерело: сформовано автором

Висновки до розділу 2

1. Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» є найбільшим підприємством гірничо-металургійного комплексу в Україні. Воно відзначається своїми масштабами та можливостями, займає лідуючі позиції серед підприємств металургійного комплексу України. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з найбільших виробників металопродукції в Україні. На даний момент металургійне виробництво підприємства випускає 5 основних видів продукції (арматурний прокат, катанка, сортовий та фасонний прокат, заготовка, чушковий чавун).

АрселорМіттал займає провідні позиції на основних металургійних ринках світу, включаючи такі галузі, як автомобілебудування, будівництво, виробництво побутової техніки та упаковки. Також компанія має великі запаси сировини та ефективну систему збуту. Компанія АрселорМіттал має представництва у 60 країнах світу. АрселорМіттал веде свою металургійну діяльність на шести континентах, включаючи як розвинені, так і ринки, що розвиваються.

Головну довгострокову стратегію розвитку компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» формують чотири основні цінності – безпека, сталий розвиток, якість і лідерство.

1. Аналіз фінансових результатів діяльності компанії показує зростання чистого доходу від реалізації продукції в 2023 р. порівняно з попереднім (2022) роком з 41 848 635 тис. грн. до 43 818 410 тис. грн. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції свідчить про незначне зростання у 2023 році порівняно з 2022 роком (на 4,71 %), що може бути пов'язане зі збільшенням світових цін на метал та незначним збільшенням обсягів експорту. Собівартість реалізованої продукції за аналізований період також зростає з 50 635 909 тис. грн. до 55 829 721 тис. грн., що може вказувати на зростання цін на ресурси та енергоносії. Протягом аналізованого періоду відбувається зростання інших операційних витрат (з 1

679 688 тис. грн. в 2022 р. до 1 805 121 тис. грн. в 2023 р.), витрат на збут та інших операційних витрат (з 1 90 963 в 2022 р. до 797 304 тис. грн. в 2023 р.) та зниження фінансових доходів майже вдвічі. Валовий прибуток різко зменшується протягом 2022 р. і перетворюється на збиток, який зберігається і у 2023 р., зростаючи в абсолютному значенні. Досліджувана металургійна компанія несе збитки через високі виробничі витрати та можливе зниження ефективності виробництва під час воєнного стану.

Аналіз результатів розрахунку показників фінансової стійкості виявив тенденцію до значного її зниження протягом 2022 року: коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) протягом 2022 р. знаходиться в межах нормативного значення, проте значно знижується, а протягом 2023 р. стає нижчим за нормативне значення, тобто фінансова незалежність компанії погіршується.

Аналогічну динаміку змін мають коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування), показник фінансового лівериджу та показник фінансової стійкості. Тобто фінансова стійкість підприємства погіршується протягом 2022 р., проте наприкінці 2022 р. показники знаходяться в межах нормативних значень, крім показника фінансової стійкості, який має значення 0,65 при нормативі 0,7 – 0,9. Протягом 2023 р. всі без виключення показники фінансової стійкості виходять за межі нормативних значень.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами, який став негативним у 2023 році (-0,43), і маневреність робочого капіталу, яка також стала негативною (-0,62), свідчать про зростання фінансової залежності та нездатність компанії підтримувати поточну діяльність за рахунок власних ресурсів. Аналогічна ситуація спостерігається зі змінами коефіцієнту маневреності власних обігових коштів (коефіцієнт підвищується більш ніж в 2 рази протягом 2022 р. та знижується і стає негативним наприкінці 2023 р.).

Протягом аналізованого періоду відбувається також зниження коефіцієнту забезпечення власними обіговими коштами запасів та коефіцієнту покриття запасів, які мають тенденцію до стійкого зниження протягом 2022 і 2023 років.

Виняток складає коефіцієнт концентрації позикового капіталу, значення якого протягом аналізованого періоду стійко зростає (більш ніж на 50 % протягом 2022 р. і більш ніж на 10 % протягом 2023 р.).

Аналізуючи показники ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2020-2023 років, можна відзначити значне погіршення здатності компанії вчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Особливо ці зміни загострилися з початком воєнних дій у 2022 році, що відображає загальне зниження фінансової стабільності підприємства. Такі показники демонструють серйозні фінансові виклики, з якими стикається ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах триваючого воєнного конфлікту.

3. На основі інформації щодо чисельності персоналу підприємства на протязі двох останніх років здійснено аналіз загальної структури персоналу ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг». У категорії «Керівники» помітний тренд на незначне зменшення чисельності працівників з 1739 ос. у 2022 році до 1597 у 2023 році, проте частка керівників в загальній чисельності персоналу металургійної компанії зросла на 0,5 %. Водночас, кількість спеціалістів зменшилась значно більше: з 4753 ос. в 2022 р. до 3706 ос. в 2023 р., тобто загальне зменшення спеціалістів в компанії за роки дослідження склало 1047 ос. Одночасно зменшилась частка спеціалістів в загальній структурі персоналу металургійної компанії – на 3 %. Кількість робітників зменшилась на 976 ос., тобто на 9 % . Загальне зменшення чисельності працівників ТОВ «Арсенал-Центр» за роками аналізу склало 2156 ос., тобто 12,5%. Наразі на підприємстві працює приблизно 30% жінок та 70% чоловіків. Урахування статевого складу персоналу важливо для розуміння гендерного балансу на робочому місці та може відображати статеві тенденції у виборі професій чи кар'єрних шляхів. Частка працівників із базовою

вищою освітою і з неповною вищою освітою в персоналі ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» за роками аналізованого періоду знижується, при цьому зростає частка персоналу із неповною вищою освітою та працівників, що мають 2 або більше вищих освіти, що є позитивною тенденцією.

Протягом аналізованого періоду відмічається зростання частки основної заробітної плати та зниження частки додаткової заробітної плати працівників досліджуваної металургійної компанії. Частка фонду додаткової заробітної плати у 2023 році знизилась на 3% порівняно з 2022 роком, частка премій за результатами роботи знизилась на 2 % протягом періоду аналізу. Інші заохочення та винагороди знизились на 1% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Негативною тенденцією щодо характеристики системи мотивації персоналу компанії є зниження середньої заробітної плати працівників протягом досліджуваного періоду. Враховуючи постійне зростання цін та рівень інфляції в країні, дана тенденція оцінюється як негативна.

На підставі проведеного аналізу системи мотивації та використання персоналу ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг», з урахуванням поточних кризових умов функціонування компанії, розроблено такі заходи для вдосконалення мотивації працівників металургійного підприємства: забезпечення психологічної підтримки співробітників компанії і ефективної комунікації між ними; удосконалення матеріальної складової мотивації персоналу шляхом застосування грейдингової системи оплати праці; зміни корпоративної культури та удосконалення системи тимблдіingu.

РОЗДІЛ 3

ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ МЕТАЛУРГІЙНОЇ КОМПАНІЇ

Для забезпечення психологічної підтримки співробітників та ефективної комунікації між ними в металургійній компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна запропонувати наступні практичні заходи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Практичні заходи щодо забезпечення психологічної підтримки співробітників та ефективної комунікації між ними ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в кризових умовах

Практичний захід	Зміст заходу
1	2
Забезпечення психологічної підтримки співробітників	
Впровадження програм психологічного консультування	- створення внутрішньої служби психологічної підтримки або укладення договорів з зовнішніми психологічними консультантами для надання індивідуальних консультацій працівникам; - організація регулярних групових сесій та тренінгів для покращення психологічного благополуччя, таких як управління стресом, розвиток емоційної стійкості тощо
Забезпечення доступу до ресурсів з підтримки психічного здоров'я	- розробка та розповсюдження інформаційних матеріалів щодо психічного здоров'я, включаючи поради та рекомендації з підтримки емоційної рівноваги; - створення онлайн-платформи або використання внутрішньої мережі компанії для доступу до інформаційних ресурсів та допомоги з питань психічного здоров'я
Проведення заходів з покращення робочого середовища	- організація релаксаційних зон на робочому місці, де працівники можуть відпочити та відновити сили; - впровадження політики щодо балансування роботи та особистого життя, включаючи гнучкий графік роботи або можливості для віддаленої роботи
Навчання керівників навичкам управління психологічним здоров'ям команди	- проведення тренінгів для керівників з розпізнавання ознак стресу та надання первинної психологічної підтримки працівникам; - розвиток навичок ефективної комунікації та створення підтримуючої робочої атмосфери

Продовження табл. 3.1

1	2
Забезпечення ефективної комунікації між співробітниками	
Регулярні командні зустрічі	- організація щотижневих або щомісячних зустрічей команди для обговорення досягнень, планів та поточних проблем; - використання відеоконференцій для зв'язку з віддаленими працівниками або підрозділами
Впровадження цифрових інструментів для комунікації	- використання платформ для командної співпраці, таких як Microsoft Teams, Slack або Zoom, для обміну інформацією та проведення віртуальних зустрічей; - створення внутрішніх форумів та чатів для обговорення робочих питань та соціальної взаємодії
Розвиток корпоративної культури відкритого спілкування	- заохочення відкритого обговорення ідей та проблем на всіх рівнях організації; - впровадження політики відкритих дверей, що дозволяє працівникам безпосередньо звертатися до керівництва з пропозиціями або занепокоєннями
Організація корпоративних заходів	- проведення регулярних соціальних заходів, таких як корпоративні свята, командні будівельні заходи та спортивні змагання для зміцнення командного духу та покращення взаєморозуміння між співробітниками; - створення традицій, що сприяють спільним заходам та активному спілкуванню між працівниками
Впровадження системи зворотного зв'язку	- регулярне проведення опитувань та анкетування працівників для отримання їхньої думки про робочі процеси та середовище; - використання отриманих даних для покращення комунікаційних процесів та умов праці

Джерело: сформовано автором

Реалізація цих заходів допоможе забезпечити підтримку психологічного здоров'я працівників та створити ефективну систему комунікації, що сприятиме підвищенню продуктивності та задоволеності персоналу.

Для побудови ефективної системи мотивації персоналу в досліджуваній металургійній компанії пропонується впровадження нових інноваційних методів

стимулювання з урахуванням зарубіжного досвіду. Практичним застосуванням може стати впровадження сучасної системи оплати праці – грейдингу, який відзначається структурованістю розмірів винагород працівників, обґрунтованістю справедливих виплат та можливістю планування кар'єрного зростання.

Грейдингова система як метод тарифікації передбачає оцінку працівників у двох напрямках:

- по-перше, оцінку посад (професій) з метою побудови ієрархічної системи, що дозволить керівництву чи роботодавцю визначити цінність кожної окремої посади (професії) для підприємства;
- по-друге, оцінку кваліфікації робітника з метою підвищення значення фактору знань, оскільки знання, навички та освіта працівника суттєво впливають на рівень оплати його праці.

Основна особливість грейдингової системи полягає у переведенні нематеріального показника «цінність роботи працівника» у грошовий еквівалент.

Для металургійної компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» пропонується до впровадження бально-факторний метод оцінки праці, при якому кожна посада оцінюється в балах з урахуванням вагомості і рівнів певних чинників, що враховують значущість робочого місця з урахуванням технологічних і організаційних змін. На основі кількості балів встановлюються межі грейдів і «вилки» окладів. Для проведення оцінки робочих місць необхідно провести певні підготовчі роботи:

- здійснити опис робочого місця, посади;
- визначити вимоги до посади, робочого місця, що необхідні для якісного виконання даної роботи;
- визначити чинники, за якими буде проводитися оцінка. Для оцінки всіх посад, робочих місць застосовується єдиний набір факторів.

Для визначення значущості та цінності посади в металургійній компанії пропонується виділити критерії ранжування посад та надати їм бальні оцінки. Оцінювання посад пропонується здійснювати за чотирьома критеріями:

1. Професійні знання, навички, рівень освіти, досвід роботи.
2. Управлінські обов'язки та відповідальність.
3. Складність робіт, ініціативність та інноваційність.
4. Комунікативні навички, адаптивність та стресостійкість.

Для впорядкування посад за їх цінністю для підприємства необхідно розробити фактори оцінки, які повинні бути єдиними для всіх посад та простими для розуміння. В таблиці 3.2 описані рівні оцінки посад за вказаними вище чинниками. Кожному рівню надається певна кількість балів в залежності від ступеня складності і прояву рівня.

Таблиця 3.2 - Основні фактори оцінки посад в металургійній компанії

Рівні фактору, відповідні бали	Опис рівня
1	2
Фактор 1 - Професійні знання, навички, рівень освіти, досвід роботи	
A (1 бал)	Мінімальні професійні знання та навички, необхідні для виконання посади, освіта та досвід роботи на початковому рівні
B (2-4 бали)	Середній рівень професійних знань та навичок, необхідних для виконання посади, певний рівень освіти та досвід роботи, що підвищується порівняно з початковим рівнем
C (5-7 балів)	Високий рівень професійних знань та навичок, необхідних для виконання посади, висока освіта та значний досвід роботи, що перевищує середній рівень
D (8-10 балів)	Винятково високий рівень професійних знань та навичок, що є необхідними для виконання посади на експертному рівні, висока освіта та багаторічний досвід роботи, який підтверджується значними досягненнями та рівнем експертизи
Фактор 2 – Управлінські обов'язки та відповідальність	
A (1 бал)	Базовий або низький рівень управлінських обов'язків і відповідальності, що передбачає виконання рутинних або малозначущих завдань без значного впливу на стратегічні рішення або дії підприємства
B (2-4 бали)	Середній рівень управлінських обов'язків і відповідальності, де працівник має значний вплив на операційні аспекти роботи та приймає рішення на рівні підрозділу чи конкретної групи завдань

Продовження табл.3.2

1	2
С (5-7 балів)	Високий рівень управлінських обов'язків і відповідальності, що включає стратегічне планування, прийняття важливих бізнес-рішень та керівництво великими командами або підрозділами
D (8-10 балів)	Дуже високий рівень управлінських обов'язків і відповідальності, що передбачає керівництво стратегічними ініціативами, великими бізнес-проектами або підприємством в цілому, з важливим впливом на долю компанії на ринку та її довгостроковий успіх
Фактор 3 - Складність робіт, ініціативність та інноваційність	
A (1 бал)	Виконання стандартних рутинних завдань без великих відхилень або ініціативи, відсутність новаторських дій або внеску в процес роботи
B (2-4 бали)	Здатність до вирішення складніших завдань з допомогою існуючих знань та навичок, повний виконавчий потенціал без значних проявів ініціативи
С (5-7 балів)	Спроможність вирішувати складні завдання з використанням нових підходів та ініціатив, здатність до самостійної роботи над інноваційними проектами, але не регулярно
D (8-10 балів)	Володіння навичками розв'язання складних проблем та ініціювання новаторських ідей, систематичний внесок у вдосконалення робочих процесів та розробку нових ініціатив
Фактор 4 - Комунікативні навички, адаптивність та стресостійкість	
A (1 бал)	Мінімальні навички спілкування, обмежені здатністю передавати прості інструкції та інформацію, повільно адаптується до нових ситуацій, потребує значної підтримки та навчання для освоєння нових умов роботи, вразливість до стресу в умовах підвищеного робочого навантаження або змін, може вимагати додаткового контролю та допомоги
B (2-4 бали)	Основні навички спілкування, здатність ефективно передавати інформацію у звичайних робочих ситуаціях, здатність адаптуватися до нових робочих умов із незначною підтримкою, демонструє гнучкість у підході до нових завдань, може справлятися з помірним рівнем стресу, зберігаючи продуктивність в умовах стандартного робочого навантаження
С (5-7 балів)	Впевнені навички спілкування, здатність ефективно передавати складну інформацію та інструкції, вирішення конфліктів, швидко адаптується до нових ситуацій та умов, демонструючи самостійність у вирішенні нестандартних завдань, висока стійкість до стресу, здатність підтримувати продуктивність у складних або змінних умовах
D (8-10 балів)	Високий рівень комунікаційних навичок, здатність ефективно керувати командою, проводити переговори та презентації, висока здатність до адаптації, швидке освоєння нових технологій та методик, прояв ініціативи в нових умовах, виняткова стресостійкість, здатність продуктивно працювати під тиском і в кризових ситуаціях

Джерело: сформовано автором

Встановлення вагомості факторів здійснювалось групою експертів, до складу якої увійшли розробники системи, керівники різних рівнів управління,

провідні професіонали та фахівці, із застосуванням методу бальної оцінки. Вагомість кожного фактору визначалась шляхом сумування балів, наданих експертами за кожен фактор.

Отримані підсумкові бали аналізуються та використовуються для визначення коефіцієнтів вагомості за a_i за наступною формулою:

$$a_i = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i} \quad (3.1)$$

де a_i - сума балів, яку набрав i -тий фактор;

n - кількість факторів.

Визначення вагомості факторів здійснюється шляхом розподілу 100 балів між факторами з урахуванням їх значущості (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Коефіцієнти вагомості факторів оцінювання, в.о.

№	Фактор оцінювання	Коефіцієнт вагомості
1	Професійні знання, навички, рівень освіти, досвід роботи	0,26
2	Управлінські обов'язки та відповідальність	0,23
3	Складність робіт, ініціативність та інноваційність	0,25
4	Комунікативні навички, адаптивність та стресостійкість	0,26
Разом		1,00

Джерело: сформовано автором

Визначені коефіцієнти вагомості вважаються максимальними балами для відповідних факторів.

Після вибору факторів оцінки та визначення їх вагомості здійснюється оцінка певних посад в досліджуваній металургійній компанії за основними факторами. Результати оцінки окремих посад для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Результати оцінювання певних посад для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», бал

Посада	Оцінка за фактором				Сума балів
	1-й	2-й	3-й	4-й	
Генеральний директор	30	30	20	20	100
Операційний директор, комерційний директор	30	20	15	20	85
Керівник департаменту	30	15	15	20	80
Керівник відділу	30	10	15	15	70
Менеджер	20	20	15	10	65
Головний фахівець	25	15	15	10	65
Провідний фахівець	15	15	10	20	60
Фахівець	20	15	10	10	55
Виробничий працівник	10	10	15	15	50
Водій, прибиральниця	10	5	15	10	40

Джерело: сформовано автором

Залежно від кількості набраних балів (табл.3.4) посади розташовуються ієрархічно і надалі групуються у грейди. Останні є діапазоном «оцінок» (балів) посад, всередині якого вони вважаються рівноцінними для підприємства та мають однаковий діапазон оплати.

Для формування грейдів використовується метод визначення діапазонів грейдів на основі угруповання посад, що належать до однієї категорії (професійної групи) і мають незначні розбіжності у балах. Результат угруповання:

6-й грейд: Генеральний директор (100 балів);

5-й грейд: Операційний директор, Комерційний директор (85 балів), Керівник депатраменту (80 балів);

4-й грейд: Керівник відділу (70 балів), Менеджер (65 балів), Головний фахівець (65 балів);

3-й грейд: Провідний фахівець (60 балів), Фахівець (55 балів);

2-й грейд: Виробничий працівник (50 балів);

1-й грейд: Водій, прибиральниця (40 балів).

Після формування грейдів потрібно встановити розміри для визначення основної заробітної плати для посад, які ввійшли до кожного грейду.

Враховуючи фінансові можливості досліджуваної металургійної компанії на підставі коефіцієнтів міжпосадових співвідношень розмірів посадових окладів керівників, фахівців і робітників формуються міжкваліфікаційні співвідношення в оплаті праці (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Міжкваліфікаційні співвідношення для оплати праці певних категорій персоналу досліджуваної металургійної компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Грейд	K _{мін}	K _{макс}	Середнє значення в діапазоні, K _{ср}	Абсолютне зростання, K _{срр}	Відносне зростання, K _{срр} , %	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
6	5,6	6,6	6,1	0,8	13,1	1,0	0,2
5	4,8	5,8	5,3	0,9	17,0	1,0	0,2
4	3,8	5,0	4,4	0,9	20,5	1,2	0,2
3	2,8	4,0	3,4	0,9	26,4	1,2	0,2
2	2,0	3,0	2,5	0,9	36	1,0	0,2
1	1,0	2,2	1,6	-	-	1,2	-

Джерело: сформовано автором

За результатами таблиці 3.5 встановлено:

- співвідношення між середнім коефіцієнтом найнижчого грейду і середнім коефіцієнтом найвищого грейду становить 1,6 : 6,1; мінімальними – 1,0 : 5,6; максимальними – 2,2 : 6,6;
- абсолютне зростання до 3-го грейду – прогресивне, з 3-го до 6-го регресивне;
- ширина діапазону становить 1,0 (2, 5 і 6-й грейди) і 1,2 (1, 3 і 4-й грейди);
- перекриття у діапазонах для всіх грейдів становить 0,2.

Діапазони посадових окладів в грейдах персоналу досліджуваної металургійної компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», розраховані з використанням рівня мінімальної заробітної плати, наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.7 - Діапазони посадових окладів в грейдах персоналу досліджуваної металургійної компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», грн.

Грейд	Мінімальний оклад	Максимальний оклад	Середній оклад
6	44800	52800	48800
5	38400	46400	42400
4	30400	40000	35200
3	22400	32000	27200
2	16000	24000	20000
1	8000	17600	12800

Впровадження грейдингової системи в металургійній компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» сприятиме підвищенню прозорості та справедливості в оплаті праці, що, в свою чергу, покращить мотивацію працівників. Це дозволить більш об'єктивно оцінювати та винагороджувати внесок кожного співробітника, враховуючи його професійні знання, навички, рівень освіти та досвід роботи. Грейдингова система також сприятиме плануванню кар'єрного росту, допоможе виявити та розвинути потенціал працівників, що забезпечить стійкість та конкурентоспроможність компанії в умовах динамічного ринку. Крім того, така система полегшить процес управління персоналом, дозволить ефективніше розподіляти ресурси та сприятиме формуванню лояльності та довіри серед працівників, що позитивно вплине на загальний клімат в колективі.

Практичні заходи зміни корпоративної культури та удосконалення системи тимблдіну для металургійної компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Практичні заходи щодо зміни корпоративної культури та удосконалення системи тімбілдіngu ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в кризових умовах

Практичний захід	Зміст заходу
1	2
Забезпечення психологічної підтримки співробітників	
Розвиток корпоративних цінностей та місії	- організація серії семінарів та тренінгів для всіх працівників, щоб чітко сформулювати і донести корпоративні цінності та місію компанії; - використання внутрішніх комунікаційних каналів (бюлетені, електронні листи, плакати) для регулярного нагадування про корпоративні цінності та їх значення для компанії
Залучення працівників до процесу прийняття рішень	- формування робочих груп з представників різних відділів для обговорення важливих питань та розробки рішень, що сприяє залученню працівників у процес прийняття рішень; - проведення регулярних зустрічей керівництва з працівниками для обговорення актуальних питань та отримання зворотного зв'язку
Удосконалення системи комунікацій	- впровадження внутрішньої комунікаційної платформи (наприклад, корпоративний портал або чат), де працівники можуть обмінюватися інформацією та ідеями; - забезпечення прозорості у комунікаціях, особливо щодо фінансових показників, стратегічних планів та важливих рішень компанії
Розвиток програм навчання та розвитку персоналу компанії	- організація регулярних тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації працівників; - впровадження менторські програми, де досвідчені працівники будуть наставниками для новачків
Удосконалення системи тімбілдіngu	- проведення регулярних заходів для зміцнення командного духу, такі як спільні активності, спортивні змагання, виїзні заходи; - враховуючи можливі обмеження, організація віртуальних тімбілдінг заходів, такі як онлайн-ігри, квізи та інші активності

Продовження табл. 3.6

1	2
Визнання та винагородження працівників компанії	- впровадження програм визнання працівників за їх внесок, такі як «Працівник місяця», нагороди за інновації або досягнення; - використання внутрішні комунікаційні канали для публічного визнання досягнень працівників
Покращення умов праці	- інвестиції в покращення умов праці, включаючи модернізацію обладнання, покращення умов безпеки та створення комфортних робочих місць; - впровадження гнучкого графіку роботи або можливостей для дистанційної роботи, де це можливо
Залучення працівників до соціальних та благодійних проєктів	- створення програм корпоративної соціальної відповідальності, які включають участь працівників у благодійних проєктах та волонтерських заходах; - запровадження екологічних ініціатив, які сприятимуть створенню корпоративної культури відповідальності перед суспільством та навколишнім середовищем

Джерело: сформовано автором

Впровадження цих заходів сприятиме формуванню позитивної корпоративної культури, зміцненню командного духу та підвищенню загальної ефективності металургійної компанії.

Висновки до розділу 3

Для забезпечення психологічної підтримки співробітників та ефективної комунікації між ними в металургійній компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна запропонувати наступні практичні заходи: впровадження програм психологічного консультування; Забезпечення доступу до ресурсів з підтримки психічного здоров'я; проведення заходів з покращення робочого середовища; навчання керівників навичкам управління психологічним здоров'ям команди;

регулярні командні зустрічі; впровадження цифрових інструментів для комунікації; розвиток корпоративної культури відкритого спілкування; організація корпоративних заходів; впровадження системи зворотного зв'язку.

Запровадження грейдингової системи в металургійній компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» сприятиме підвищенню прозорості та справедливості у процесі нарахування заробітної плати, що позитивно позначиться на мотивації працівників. Така система дозволить об'єктивніше оцінювати та винагороджувати внесок кожного співробітника, враховуючи його професійні знання, навички, рівень освіти та досвід роботи. Крім того, грейдингова система допоможе в плануванні кар'єрного зростання працівників, виявленні та розвитку їхнього потенціалу, що підвищить стійкість та конкурентоспроможність компанії в умовах мінливого ринку. Ця система також спростить процес управління персоналом, дозволить ефективніше розподіляти ресурси, сприятиме формуванню лояльності та довіри серед працівників, що позитивно вплине на загальний клімат у колективі.

Для зміни корпоративної культури та удосконалення системи тімбілдіingu для металургійної компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» пропонується запровадити наступні практичні заходи: розвиток корпоративних цінностей та місії; залучення працівників до процесу прийняття рішень; удосконалення системи комунікацій; розвиток програм навчання та розвитку персоналу; удосконалення системи тімбілдіingu; визнання та винагородження працівників компанії; покращення умов праці; залучення працівників до соціальних та благодійних проєктів.

Впровадження цих заходів сприятиме формуванню позитивної корпоративної культури, зміцненню командного духу та підвищенню загальної ефективності металургійної компанії.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі проаналізовано сукупність теоретичних положень, та розроблено практичні рекомендації щодо управління мотивацією персоналу металургійної компанії. Це створює необхідні передумови для підвищення ефективності функціонування вказаних підприємств.

Одним з ключових завдань сучасного HR-менеджменту є розуміння процесу підбору та мотивації персоналу, включаючи навчання адміністративного персоналу працювати в команді та керувати командною роботою. Мотивація працівників є складним процесом, що включає в себе формування взаємодії та урахування як суспільних, так і особистих потреб персоналу.

Проблема мотивації персоналу є предметом досліджень багатьох вчених ще з давніх часів. Існують дві основні групи теорій: змістові теорії і процесуальні теорії. До змістовних теорій мотивації належать: концепція класичних теорій наукового менеджменту, концепція теорій Х та Y Д. Макгрегора, концепція теорії Z У. Оучі, концепція теорії людських відносин Е. Мейо, Р. Ларкета, теорія ієрархії потреб А. Маслоу, концепція теорії потреб людини М. Туган-Барановського, концепція теорії набутих потреб Д. МакКлелланда. До процесних концепцій мотивації відносяться теорії очікування, справедливості, модель Портера-Лоулера. Основне відмежування між змістовними та процесними теоріями мотивації полягає у їх підході до мотиваційного процесу. Змістовні теорії покладають акцент на задоволення широкого спектру потреб працівників для стимулювання їх досягнень. Процесні теорії, натомість, зосереджуються на процесі порівняння внеску працівника, отриманої нагороди та очікувань з його колегами.

Механізм управління мотивацією персоналу на підприємстві охоплює певні складники, що визначають ефективність впровадження та реалізації цілей управління. До основних компонентів такого механізму відносяться: цілі та

завдання управління мотивацією, критерії управління, фактори управління, принципи управління, інструментарій управління, функції управління, ресурси управління.

Формами мотивації є матеріальна і нематеріальна, зовнішня і внутрішня, позитивна і негативна, самомотивація. Існують різні системи матеріальної мотивації, такі як заробітна плата, премії, бонуси, акції компанії, соціальні пакети та інші. Компанії використовують різні комбінації цих форм, щоб привернути та утримати талановитих працівників. Підприємства все більше усвідомлюють важливість індивідуального підходу до мотивації працівників. Вони намагаються створити гнучкі системи, що дозволяють враховувати потреби, внесок та досягнення кожного працівника, забезпечуючи справедливість та мотивацію. Система нематеріальної мотивації на підприємстві задовольняє внутрішні потреби працівників. Ця система включає кар'єрний розвиток, підвищення кваліфікації, можливість придбання продукції за зниженими цінами, гнучкий графік, вітання зі святами, корпоративні заходи, сприятливі умови праці, подяки від керівництва, чіткі цілі, здорова конкуренція, особиста відповідальність, увага до думок працівників і делегування повноважень.

Виділяють різноманітні форми оплати праці, які сьогодні використовуються на підприємствах України та є актуальними в їхній практичній діяльності: тарифна, безтарифна, грейдингова. На відміну від традиційних систем оплати праці, які переважають в Україні, таких як відрядна та погодинна оплата, підприємства в іноземних країнах використовують інші підходи до управління матеріальною мотивацією, серед яких виділяються наступні системи: диференційовані, емпіричні, комбіновані, однофакторні, багатофакторні. Системи оплати праці, що носять імена їх розробників, мають чітко визначену область застосування та базуються на певних принципах. До них відносяться: система Тейлора, система Меріка, система Гантта, система Хелсі, система Беда, система Роурена, система варта, система Сканлона, система Раккера.

Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» є найбільшим підприємством гірничо-металургійного комплексу в Україні. Воно відзначається своїми масштабами та можливостями, займає лідуючі позиції серед підприємств металургійного комплексу України. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з найбільших виробників металопродукції в Україні. На даний момент металургійне виробництво підприємства випускає 5 основних видів продукції (арматурний прокат, катанка, сортовий та фасонний прокат, заготовка, чушковий чавун).

АрселорМіттал займає провідні позиції на основних металургійних ринках світу, включаючи такі галузі, як автомобілебудування, будівництво, виробництво побутової техніки та упаковки. Також компанія має великі запаси сировини та ефективну систему збуту. Компанія АрселорМіттал має представництва у 60 країнах світу. АрселорМіттал веде свою металургійну діяльність на шести континентах, включаючи як розвинені, так і ринки, що розвиваються.

Головну довгосторкову стратегію розвитку компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» формують чотири основні цінності – безпека, сталий розвиток, якість і лідерство.

Аналіз фінансових результатів діяльності компанії показує зростання чистого доходу від реалізації продукції в 2023 р. порівняно з попереднім (2022) роком з 41 848 635 тис. грн. до 43 818 410 тис. грн. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції свідчить про незначне зростання у 2023 році порівняно з 2022 роком (на 4,71 %), що може бути пов'язане зі збільшенням світових цін на метал та незначним збільшенням обсягів експорту. Собівартість реалізованої продукції за аналізований період також зростає з 50 635 909 тис. грн. до 55 829 721 тис. грн., що може вказувати на зростання цін на ресурси та енергоносії. Протягом аналізованого періоду відбувається зростання інших операційних витрат (з 1 679 688 тис. грн. в 2022 р. до 1 805 121 тис. грн. в 2023 р.), витрат на збут та інших операційних витрат (з 190 963 в 2022 р. до 797 304 тис. грн. в 2023 р.) та зниження

фінансових доходів майже вдвічі. Валовий прибуток різко зменшується протягом 2022 р. і перетворюється на збиток, який зберігається і у 2023 р., зростаючи в абсолютному значенні. Досліджувана металургійна компанія несе збитки через високі виробничі витрати та можливе зниження ефективності виробництва під час воєнного стану.

Аналіз результатів розрахунку показників фінансової стійкості виявив тенденцію до значного її зниження протягом 2022 року: коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) протягом 2022 р. знаходиться в межах нормативного значення, проте значно знижується, а протягом 2023 р. стає нижчим за нормативне значення, тобто фінансова незалежність компанії погіршується.

Аналогічну динаміку змін мають коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування), показник фінансового лівериджу та показник фінансової стійкості. Тобто фінансова стійкість підприємства погіршується протягом 2022 р., проте наприкінці 2022 р. показники знаходяться в межах нормативних значень, крім показника фінансової стійкості, який має значення 0,65 при нормативі 0,7 – 0,9. Протягом 2023 р. всі без виключення показники фінансової стійкості виходять за межі нормативних значень.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами, який став негативним у 2023 році (-0,43), і маневреність робочого капіталу, яка також стала негативною (-0,62), свідчать про зростання фінансової залежності та нездатність компанії підтримувати поточну діяльність за рахунок власних ресурсів. Аналогічна ситуація спостерігається зі змінами коефіцієнту маневреності власних обігових коштів (коефіцієнт підвищується більш ніж в 2 рази протягом 2022 р. та знижується і стає негативним наприкінці 2023 р.).

Протягом аналізованого періоду відбувається також зниження коефіцієнту забезпечення власними обіговими коштами запасів та коефіцієнту покриття запасів, які мають тенденцію до стійкого зниження протягом 2022 і 2023 років.

Виняток складає коефіцієнт концентрації позикового капіталу, значення якого протягом аналізованого періоду стійко зростає (більш ніж на 50 % протягом 2022 р. і більш ніж на 10 % протягом 2023 р.).

Аналізуючи показники ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2020-2023 років, можна відзначити значне погіршення здатності компанії вчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Особливо ці зміни загострилися з початком воєнних дій у 2022 році, що відображає загальне зниження фінансової стабільності підприємства. Такі показники демонструють серйозні фінансові виклики, з якими стикається ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах триваючого воєнного конфлікту.

На основі інформації щодо чисельності персоналу підприємства на протязі двох останніх років здійснено аналіз загальної структури персоналу ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг». У категорії «Керівники» помітний тренд на незначне зменшення чисельності працівників з 1739 ос. у 2022 році до 1597 у 2023 році, проте частка керівників в загальній чисельності персоналу металургійної компанії зросла на 0,5 %. Водночас, кількість спеціалістів зменшилась значно більше: з 4753 ос. в 2022 р. до 3706 ос. в 2023 р., тобто загальне зменшення спеціалістів в компанії за роки дослідження склало 1047 ос. Одночасно зменшилась частка спеціалістів в загальній структурі персоналу металургійної компанії – на 3 %. Кількість робітників зменшилась на 976 ос., тобто на 9 % . Загальне зменшення чисельності працівників ТОВ «Арсенал-Центр» за роками аналізу склало 2156 ос., тобто 12,5%. Наразі на підприємстві працює приблизно 30% жінок та 70% чоловіків. Урахування статевого складу персоналу важливо для розуміння гендерного балансу на робочому місці та може відображати статеві тенденції у виборі професій чи кар'єрних шляхів. Частка працівників із базовою вищою освітою і з неповною вищою освітою в персоналі ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» за роками аналізованого періоду знижується, при цьому зростає

частка персоналу із неповною вищою освітою та працівників, що мають 2 або більше вищих освіти, що є позитивною тенденцією.

Протягом аналізованого періоду відмічається зростання частки основної заробітної плати та зниження частки додаткової заробітної плати працівників досліджуваної металургійної компанії. Частка фонду додаткової заробітної плати у 2023 році знизилась на 3% порівняно з 2022 роком, частка премій за результатами роботи знизилась на 2 % протягом періоду аналізу. Інші заохочення та винагороди знизились на 1% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Негативною тенденцією щодо характеристики системи мотивації персоналу компанії є зниження середньої заробітної плати працівників протягом досліджуваного періоду. Враховуючи постійне зростання цін та рівень інфляції в країні, дана тенденція оцінюється як негативна.

На підставі проведеного аналізу системи мотивації та використання персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», з урахуванням поточних кризових умов функціонування компанії, розроблено такі заходи для вдосконалення мотивації працівників металургійного підприємства: забезпечення психологічної підтримки співробітників компанії і ефективної комунікації між ними; удосконалення матеріальної складової мотивації персоналу шляхом застосування грейдингової системи оплати праці; зміни корпоративної культури та удосконалення системи тимблдіingu.

Для забезпечення психологічної підтримки співробітників та ефективної комунікації між ними в металургійній компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна запропонувати наступні практичні заходи: впровадження програм психологічного консультування; Забезпечення доступу до ресурсів з підтримки психічного здоров'я; проведення заходів з покращення робочого середовища; навчання керівників навичкам управління психологічним здоров'ям команди; регулярні командні зустрічі; впровадження цифрових інструментів для

комунікації; розвиток корпоративної культури відкритого спілкування; організація корпоративних заходів; впровадження системи зворотного зв'язку.

Запровадження грейдингової системи в металургійній компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» сприятиме підвищенню прозорості та справедливості у процесі нарахування заробітної плати, що позитивно позначиться на мотивації працівників. Така система дозволить об'єктивніше оцінювати та винагороджувати внесок кожного співробітника, враховуючи його професійні знання, навички, рівень освіти та досвід роботи. Крім того, грейдингова система допоможе в плануванні кар'єрного зростання працівників, виявленні та розвитку їхнього потенціалу, що підвищить стійкість та конкурентоспроможність компанії в умовах мінливого ринку. Ця система також спростить процес управління персоналом, дозволить ефективніше розподіляти ресурси, сприятиме формуванню лояльності та довіри серед працівників, що позитивно вплине на загальний клімат у колективі.

Для зміни корпоративної культури та удосконалення системи тімбілдіngu для металургійної компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» пропонується запровадити наступні практичні заходи: розвиток корпоративних цінностей та місії; залучення працівників до процесу прийняття рішень; удосконалення системи комунікацій; розвиток програм навчання та розвитку персоналу; удосконалення системи тімбілдіngu; визнання та винагородження працівників компанії; покращення умов праці; залучення працівників до соціальних та благодійних проєктів.

Впровадження цих заходів сприятиме формуванню позитивної корпоративної культури, зміцненню командного духу та підвищенню загальної ефективності металургійної компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141–145.
2. Телишевська Л. І., Власенко Д. О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7(2). С. 498–502
3. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно–технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 24(3). С. 109–115.
4. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви: [навч. посіб.] / Є. П. Іллін ; пер. з рос., передм. і прим. Тетяни Тадеєвої. Тернопіль : Навчальна книга. Богдан, 2013. 511 с.
5. П. Мельничук, І.М. Леган, Н.В. Зачосова. Мотиваційні чинники ефективності HR-менеджменту у діяльності служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1 (99), С. 32 – 41.
6. Frederick Winslow Taylor. *The Principles of Scientific Management*, 1911.
7. Douglas McGregor *The Human Side of Enterprise*, Annotated Edition. 2006. McGraw-Hill
8. Ouchi W. G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York : Avon Books, 1993. 255 p.
9. Mayo E. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. London : Routledge & Kegan Paul, 1949. 216 p.
URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.264316/page/n3>
10. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. N. Y.: Harpaer and Row, 1954.

11. Дмитриченко Л. И., Чунихина Т. С., Дмитриченко Л. А., Химченко А. Н. Корпорация в системе общественного производства: монография. Донецк: ООО «Східний видавничий дім», 2010. 220 с.
12. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Management. Edition, 3, illustrated. Publisher, Harper & Row, 1988. 777 p.
13. Adams J.S.. Inequality in social exchange // Advanced Experimental Psychology, 1965. 62: 335 - 343.
14. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун–т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
15. Синицин С. В. Мотивація ефективної трудової діяльності управлінських кадрів : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Донец. нац. ун–т. Донецьк, 2010. 20 с.
16. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці : [монографія]. НДІ праці і зайнятості населення Міністерства праці та соціальної політики України і НАН України. Київ : НДІ праці і зайнятості населення, 2008. 416 с
17. Шлепаков А.М. Мотивація праці та формування ринку робочої сили. Київ :Урожай, 2013. 416 с.
18. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально–трудоі відносини : навчальний посібник. 3–тє вид., стереотипне. Львів : Новий Світ–2000, 2012. 248 с
19. Бериславська А. В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Херсон. нац. техн. ун–т. Херсон, 2013. 20 с.
20. Амоша О. І., О. Л. Єськов, Н. Д. Дарченко. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : наоч. навч.–метод. матеріали. НАН України,

Ін-т економіки пром-сті. Донецьк : [Ін-т економіки пром-сті НАНУ], 2011. 199 с.

21. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46

22. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах : Дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки". К., 2014. 244 арк.

23. Ущаповський К. В., Д. Ю. Костін, Ю. Д. Костін. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія/ Харків. нац. ун-т радіоелектроніки. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.

24. Ядранський Д.М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства : Дис... канд. екон. наук: 08.02.03. Дніпропетровський ун - т економіки та права. Д., 2014

25. Крушельницька О.В. , Мельничук Л. Д. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор, 2003. 296 с.

26. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. Посібник. Київ : Кондор, 2004. 429 с.

27. Тейлор Ф. У. Наукова організація праці. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія. Упоряд. І. О. Слепцов; Пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. Київ: Либідь, 1993. 304 с. С.5-40.

28. Файоль А. Вчення про управління. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія. / Упоряд. І. О. Слепцов; Пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. Київ: Либідь, 1993. 304 с. С.139-152.

29. Мілашенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи. *Вісник Української академії банківської справи*. 2010. №1. С. 149–155.

30. Салун М. М., Майстренко О. В. Механізм соціально-економічної мотивації працівника : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 184 с.
31. Брезницька К.Ф. Аналіз сучасних систем оплати праці в зарубіжних країнах. *Управління розвитком*. 2011. № 8 (105). С. 30–31.
32. Управління персоналом. URL: http://www.ukrreferat.com/lib/manag/upravlinnya_personalom/17.htm.
33. Менеджмент персоналу: навч. посіб. За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.
34. Гончар В. В., Обухова Н. О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Маріуполь, 2015. Випуск 2(12). Том 3. С.125-131.
35. Офіційний сайт ArcelorMittal. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/>.
36. Коваленко О. В., Гоголенко А. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. 2014. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_2_16 (дата звернення 17.04.2024)
37. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141–145.
38. Дуда С.Т., Кіцак Х. Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць*, 2010. Вип. 20.14 С. 188 - 193.
39. Когут О.О. Стресостійкість як елемент ефективної організаційної культури. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2020. Том 31 (70). № 4. С.208-212
40. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час. *Happy monday*: веб-сайт. URL: <https://happymonday.ua/yak-pidtrymaty-ta-motyvuvaty-spivrobitnykiv>(дата звернення 16.05.24)

41. Нижник В.М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.
42. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 93–96.
43. Климчук А.О., Михайлов А. А. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.
44. Базалійська Н.П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
45. Європейська бізнес Асоціація: Дослідження ринку праці України. URL: https://eba.com.ua/wpcontent/uploads/2022/05/Doslidzhennya_analiz-rynku-pratsi.pdf (дата звернення 20.05.24)
46. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. № 5. С. 53–58.

ДОДАТОК А

Декану економіко-гуманітарного факультету

Катранжи Л.Л.

Студентки групи МЕН-20

Кисельової А. Є.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 «Менеджмент»

З А Я В А

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи

«Управління мотивацією персоналу в системі HR-менеджменту
металургійного підприємства»і призначити науковим керівником к.е.н., доц Мізіну О.В.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника

Випускної кваліфікаційної роботи _____ Мізіна О. В.
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри

Тему дипломної роботи затвердити. Приказ № 160
від «25» квітня 2024 рокуЗавідувач кафедри _____
(підпис, дата)проф. Попова О.Ю.
(П.І.Б.)

**ОБЛІКОВО-ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ
«АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»**

Дата звіту	28.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Плічко Сергій Анатолійович
КАТОТТГ	UA12060170010378670
Кількість працівників	17 221

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	348 344.00	105 935.00
первісна вартість	1001	741 110.00	742 072.00
накопичена амортизація	1002	392 766.00	636 137.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 891 253.00	3 875 963.00
Основні засоби	1010	51 945 454.00	18 996 729.00
первісна вартість	1011	122 510 787.00	125 500 198.00
знос	1012	70 565 333.00	106 503 469.00
Інвестиційна нерухомість	1015	2 395.00	715.00
первісна вартість	1016	7 638.00	7 128.00
знос	1017	5 243.00	6 413.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	60 187 446.00	22 979 342.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	14 495 239.00	14 021 719.00
Виробничі запаси	1101	7 998 966.00	6 416 427.00
Незавершене виробництво	1102	4 277 458.00	6 893 670.00
Готова продукція	1103	2 218 815.00	711 622.00
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	25 804 212.00	7 486 969.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	277 089.00	157 981.00
з бюджетом	1135	3 328 865.00	6 515 960.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	221 747.00	241 050.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 374 859.00	954 053.00
Готівка	1166	1.00	
Рахунки в банках	1167	1 374 858.00	954 053.00
Витрати майбутніх періодів	1170	4 061.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	107 457.00	325 687.00
Усього за розділом II	1195	45 613 529.00	29 703 419.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	105 800 975.00	52 682 761.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього 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	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	26 387 986.00	27 058 029.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	26 387 986.00	27 058 029.00
Резервний капітал	1415	578 930.00	578 930.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	45 725 551.00	-3 283 553.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	76 552 000.00	28 212 939.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2 204 257.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	2 602 636.00	1 820 270.00
Довгострокові кредити банків	1510	982 015.00	2 475 694.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші довгострокові зобов'язання	1515	305 481.00	265 115.00
Довгострокові забезпечення	1520	1 264 851.00	1 485 275.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	7 359 240.00	6 046 354.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 603 932.00	2 536 382.00
товари, роботи, послуги	1615	13 934 490.00	9 152 068.00
розрахунками з бюджетом	1620	527 343.00	68 286.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	260 035.00	
розрахунками зі страхування	1625	187 189.00	185 274.00
розрахунками з оплати праці	1630	893 734.00	849 775.00
за одержаними авансами	1635	941 219.00	837 036.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	12 356.00	8 115.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 789 472.00	4 786 532.00
Усього за розділом III	1695	21 889 735.00	18 423 468.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	105 800 975.00	52 682 761.00

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	43 818 410.00	109 303 155.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	55 829 721.00	74 561 304.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090		34 741 851.00
збиток	2095	12 011 311.00	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	596 185.00	521 083.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 805 121.00	3 511 390.00
Витрати на збут	2150	42 846.00	109 339.00
Інші операційні витрати	2180	797 304.00	605 870.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		31 036 335.00
збиток	2195	14 060 397.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	25 141.00	195 131.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 155 305.00	542 670.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	36 169 884.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		30 688 796.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
збиток	2295	51 360 445.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2 351 341.00	-5 472 728.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		25 216 068.00
збиток	2355	49 009 104.00	

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
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	817 125.00	81 564.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	817 125.00	81 564.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	147 082.00	14 681.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	670 043.00	66 883.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-48 339 061.00	25 282 951.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	39 816 604.00	58 260 579.00
Витрати на оплату праці	2505	4 445 356.00	5 041 382.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	953 909.00	1 091 328.00
Амортизація	2515	6 172 806.00	7 095 202.00
Інші операційні витрати	2520	8 408 249.00	11 060 877.00
Разом	2550	59 796 924.00	82 549 368.00

Дата звіту	28.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Задорожний Павло Вікторович
КАТОТТГ	UA12060170010378670
Кількість працівників	15 065

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	105 935.00	95 807.00
первісна вартість	1001	742 072.00	715 693.00
накопичена амортизація	1002	636 137.00	619 886.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 875 963.00	6 765 595.00
Основні засоби	1010	18 996 729.00	18 468 194.00
первісна вартість	1011	125 500 198.00	128 437 676.00
знос	1012	106 503 469.00	109 969 482.00
Інвестиційна нерухомість	1015	715.00	681.00
первісна вартість	1016	7 128.00	7 500.00
знос	1017	6 413.00	6 819.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	22 979 342.00	25 330 277.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	14 021 719.00	10 842 192.00
Виробничі запаси	1101	6 416 427.00	5 788 371.00
Незавершене виробництво	1102	6 893 670.00	3 700 672.00
Готова продукція	1103	711 622.00	1 353 149.00
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 486 969.00	6 071 880.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	157 981.00	383 028.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
з бюджетом	1135	6 515 960.00	3 137 632.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	241 050.00	246 524.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	954 053.00	523 938.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	954 053.00	523 938.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	325 687.00	496 247.00
Усього за розділом II	1195	29 703 419.00	21 701 441.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	52 682 761.00	47 031 718.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього 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	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	27 058 029.00	26 672 914.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	27 058 029.00	26 672 914.00
Резервний капітал	1415	578 930.00	578 930.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3 283 553.00	-15 094 583.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	28 212 939.00	16 016 794.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	1 820 270.00	2 119 824.00
Довгострокові кредити банків	1510	2 475 694.00	2 272 107.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	265 115.00	205 383.00
Довгострокові забезпечення	1520	1 485 275.00	1 801 248.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	6 046 354.00	6 398 562.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 536 382.00	6 412 711.00
товари, роботи, послуги	1615	9 152 068.00	9 339 115.00
розрахунками з бюджетом	1620	68 286.00	181 931.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	89 281.00
розрахунками зі страхування	1625	185 274.00	181 456.00
розрахунками з оплати праці	1630	849 775.00	856 814.00
за одержаними авансами	1635	837 036.00	1 251 274.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	8 115.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	4 786 532.00	6 393 061.00
Усього за розділом III	1695	18 423 468.00	24 616 362.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	52 682 761.00	47 031 718.00

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	41 848 635.00	43 818 410.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	50 635 909.00	55 829 721.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
збиток	2095	8 787 274.00	12 011 311.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	429 403.00	596 185.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 679 688.00	1 805 121.00
Витрати на збут	2150	33 255.00	42 846.00
Інші операційні витрати	2180	190 963.00	797 304.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	10 261 777.00	14 060 397.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	48 123.00	25 141.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 508 095.00	1 155 305.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		36 169 884.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	11 721 749.00	51 360 445.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-89 281.00	2 351 341.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	11 811 030.00	49 009 104.00

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
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	-385 115.00	817 125.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-385 115.00	817 125.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		147 082.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-385 115.00	670 043.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-12 196 145.00	-48 339 061.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	34 485 128.00	39 816 604.00
Витрати на оплату праці	2505	3 587 893.00	4 445 356.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	746 877.00	953 909.00
Амортизація	2515	3 611 313.00	6 172 806.00
Інші операційні витрати	2520	7 568 379.00	8 408 249.00
Разом	2550	49 999 590.00	59 796 924.00