

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної (бакалаврської) роботи

на тему: Ефективність використання персоналу на промисловому підприємстві та обґрунтування пропозицій з її підвищення

Виконав: студент 4 курсу, групи ЗЕП-20-1
спеціальності 051 Економіка
Алексєєва Олександра Олексіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник Поліщук Ірина Георгіївна.
(прізвище, ім'я, по батькові)

Рецензент Шахно Альона Юріївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

м. Кривий Ріг – 2024 р.

Криворізький національний університет

Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки організації та управління підприємствами
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри ЕОУП
професор, докт. економ. наук,
Шахно А. Ю.

“ ” _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну (бакалаврську) роботу

Алексєєвої Олександрі Олексіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи Ефективність використання персоналу на промисловому підприємстві та обґрунтування пропозицій з її підвищення
керівник роботи к.е.н., доцент Поліщук Ірина Георгіївна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від «02» 04 2024 р. № 243с

2.Термін здачі студентом закінченої роботи 10.06.2024 р.

3.Вихідні дані до роботи: статистична фінансова звітність підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2018-2022рр (баланс, звіт про фінансові результати), поточна внутрішня звітність підприємства

4.Зміст розрахунково–пояснювальної записки: проаналізувати характерні риси економічної категорії персонал; методи аналізу ефективності використання персоналу на підприємстві; проаналізувати техніко-економічні показники діяльності підприємства ПАТ «АМКР»; фактори, що впливають на ефективність використання персоналу; обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві.

5.Перелік демонстраційного матеріалу: Класифікація персоналу підприємства відносно характеру виконуваних функцій; Аналіз техніко-економічних показників господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2018-2022 роки; Аналіз показників ефективності використання персоналу на ПАТ «АМКР» за 2018-2022 р.р.; Пропозиції щодо підвищення продуктивності праці на підприємстві.

6.Консультанти по роботі із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	к.е.н., доцент Поліщук І.Г.	29.03.24	10.04.24
Розділ 2	к.е.н., доцент Поліщук І.Г.	11.04.24	23.04.24
Розділ 3	к.е.н., доцент Поліщук І.Г.	24.04.24	24.05.24
Нормоконтроль	к.е.н., доцент Поліщук І.Г.	07.06.2024	

7.Дата видачі завдання 01.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної (магістерської) роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	20.02.2024р	виконано
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної (магістерської) роботи	27.02. -06.03.2024р	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної (магістерської) роботи	07.03 -28.03.2024р	виконано
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної (магістерської) роботи та подання його консультанту	29.03 -10.04.2024р	виконано
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної (магістерської) роботи та подання його консультанту	11.04 -23.04.2024р	виконано
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної (магістерської) роботи та подання його керівнику	24.04 -24.05.2024р	виконано
7	Підготовка вступної частини	25.05 -30.05.2024р	виконано
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	31.05 -07.06.2024р	виконано
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	10.06.2024р	виконано
10	Попередній захист роботи	12.06.2024р	виконано
11	Захист роботи в ЕК	17.06.2024р	

Здобувач _____ О.О. Алексєєва
(підпис)

Науковий керівник _____ І.Г. Поліщук
(підпис)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну (бакалаврську) роботу

«Ефективність використання персоналу на промисловому підприємстві та
обґрунтування пропозицій з її підвищення

»

Кваліфікаційна робота: 73 с., 28 табл., 27 рис., 13 формул, 51 джерел, 4 додатки.

Об'єкт дослідження: персонал підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Мета роботи: розробка пропозицій щодо підвищення показників ефективності використання персоналу на промисловому підприємстві.

Предмет дослідження: обґрунтування пропозицій з підвищення ефективності використання персоналу на промисловому підприємстві.

Методи дослідження: системний аналіз, статистичний, аналітичний, економіко-математичний, факторний аналіз.

У випускній кваліфікаційній роботі проведено аналіз наукової літератури з питань формування та ефективного використання персоналу на підприємстві. На прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» здійснено аналіз його виробничо-господарської діяльності та техніко-економічних показників. Здійснено фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства за 2018-2022 роки. Проведено аналіз показників ефективності використання персоналу та його впливу на конкурентоспроможність підприємства. В роботі запропоновано заходи підвищення ефективності використання персоналу на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

ПЕРСОНАЛ, ТРУДОВІ РЕСУРСИ, АНАЛІЗ, ПЛАНУВАННЯ,
ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ, ПРОДУКТИВНІСТЬ
ПРАЦІ, ВИРОБИТОК, ТРУДОМІСТКІСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Аналіз теоретичних напрацювань з питання формування персоналу на підприємстві.....	8
1.2. Методи аналізу ефективності використання персоналу на підприємстві.....	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ».....	29
2.1. Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2018-2022 роки.....	29
2.2. Аналіз показників ефективності використання персоналу на підприємстві.....	46
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	51
3.1. Факторний аналіз продуктивності праці на підприємстві	51
3.2. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	58
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Аналіз та узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності формування персоналу та ефективності його використання дозволили встановити, що на створення вартості компанії, головним чином, впливають цільові установки, які повинні формуватися з урахуванням інтересів всіх зацікавлених сторін. Тому одним з факторів створення вартості компанії є ефективність управління персоналом, забезпечення якої можливе за рахунок формування та функціонування відповідного механізму управління персоналом. Вдосконалення механізму управління персоналом вимагає уточнення цілей управління з точки зору зацікавлених сторін.

Різноманітні теоретичні та прикладні аспекти формування організаційно-економічного механізму управління підприємством стосовно різних процесів висвітлено в працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців: Ю.Антоненко, О.Грішнова, Л.Довгань, О.Єськов, А.Калина, О.Кендюхов, А.Малицький, І. Пономарьов, Н.Слободян, Л.Транченко, А.Українець, І.Юрченко та ін. Так основні положення управління персоналом наведено у роботах Кібанова А.Я., Грішнкової О.А., Назарової Г.В., Кібенко О.Р., Балабанової Л.В., Гриньової В.М. Незважаючи на значний розвиток досліджень діяльності з управління персоналом, є окремі питання, які потребують наукового обґрунтування.

Мета даної роботи полягає в дослідженні теоретичних та методологічних основ формування організаційно-економічного механізму управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Завершальним етапом є обґрунтування пропозицій щодо удосконалення ефективності використання персоналу.

Згідно мети в роботі будуть вирішені наступні завдання:

- 1) досліджено методи формування й використання персоналу;
- 2) визначено показники, що допомагають оцінити значення ефективності

управління персоналу підприємства;

- 3) досліджено показники виробничо-господарської діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- 4) проведено оцінку фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- 5) проаналізовано показники ефективності використання на підприємстві;
- 6) досліджено ефективність використання розроблених заходів для удосконалення використання трудових ресурсів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Об'єкт дослідження – персонал підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Предмет дослідження – ефективність використання персоналу підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Для визначення ефективності використання персоналу підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» було використано методи економічного аналізу, графічний, статистичний, порівняльний аналіз, факторний аналіз, економіко-математичного моделювання.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці й економічному обґрунтуванню заходів для поліпшення ефективності використання персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Аналіз теоретичних напрацювань з питання формування персоналу підприємства.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства у сучасних умовах залежить від ефективності роботи його персоналу. На кожному підприємстві функціонує спеціалізований підрозділ з управління персоналом, однак у переважній більшості підприємств відсутній чітко структурований механізм наповнення органу управління персоналом (ОУП), що знижує якість його функціонального призначення. Саме тому доцільним буде розроблення структурно-функціональної моделі, яка дозволить підвищити ефективність діяльності персоналу та розвивати його потенціал. Для досягнення поставлених завдань щодо побудови оптимальної структури органу управління персоналом пропонуємо застосовувати структурно-функціональне моделювання на основі дослідження аспектів процесу побудови моделі, визначення характеристики вхідної та вихідної інформації для кожного етапу побудови, формування обмежень та впровадження методів, необхідних для практичної реалізації етапів побудови моделі.

Управлінню персоналом присвячено чимало праць зарубіжних та вітчизняних науковців. Серед провідних досліджень зарубіжних науковців значної уваги приділено системам управління персоналом, призначенню служб персоналу, її наповненню, оцінювання ефективності, серед праць вітчизняних вчених значні дослідження питань діяльності кадрових служб, їх функціонального призначення, формування та діяльності. Так основні положення управління персоналом наведено у роботах Кібанова А.Я., Грішньої О.А., Назарової Г.В., Кібенко О.Р., Балабанової Л.В., Гриньової

В.М [1-9] та ін. Незважаючи на значний розвиток досліджень діяльності з управління персоналом, є окремі питання, які потребують наукового обґрунтування. Так встановлено, що питання побудови та моделювання структурного наповнення органу управління персоналом, є практично не дослідженим, а отже потребує вирішення.

Орган управління персоналом є невід'ємним елементом загальної структури управління на кожному підприємстві, відповідно під впливом ринкових умов господарювання він потребує постійного розвитку та удосконалення, що зумовлює необхідність організаційного його моделювання з метою розроблення типової моделі побудови органу управління персоналом на підприємстві. Дана модель базуватиметься на:

- ґрунтовному кількісно-якісному аналізуванні діяльності служб, що відповідають за управління персоналом на підприємстві;
- встановленні обмежень;
- застосуванні процесійного підходу до побудови органу управління персоналу з метою встановлення конкретних етапів реалізації даного процесу;
- обґрунтуванні методів та інструментів побудови, розвитку (удосконалення) та оптимізації ОУП.

Різноманітні теоретичні та прикладні аспекти формування організаційно-економічного механізму управління підприємством стосовно різних процесів висвітлено в працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців: Ю.Антоненко, О.Грішнова, Л.Довгань, О.Єськов, А.Калина, О.Кендюхов, А.Малицький, І. Пономарьов, Н.Слободян, Л.Транченко, А.Українець, І.Юрченко та ін.

В цих роботах наведено організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності на підприємстві, якістю праці та управління персоналом. Як видно об'єкти дослідження різні, але наведені механізми мають майже однаковий елементний склад, тому в статті він розглядається як типовий.

Наведений організаційно-економічний механізм управління персоналом потребує:

- уточнення цілей управління з точки зору зацікавлених сторін;
- визначення факторів, що впливають на його формування і функціонування;
- побудови гнучкого механізму оцінки ефективності з точки зору досягнення поставлених цілей.

Забезпечення узгодженості, взаємозв'язку і взаємодії між господарюючим суб'єктом і зовнішнім середовищем у досягненні намічених цілей і завдань, підвищення результативності спільних дій з урахуванням законів суспільного розвитку є головним завданням вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством [9].

Інструменти управління персоналом включають:

- нормативно-правове та інформаційне забезпечення;
- організаційне забезпечення;
- кадрове забезпечення;
- матеріально-технічне забезпечення;
- фінансове забезпечення;
- науково-методичне забезпечення.

Основними напрямками підвищення рівня управління персоналом є:

- підвищення якості підбору персоналу;
- покращення рівня навчання персоналу;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- оптимізація організаційних чинників розстановки персоналу;
- підвищення інноваційної спрямованості управління персоналом;
- підвищення рівня мотивації персоналу.

Програма підвищення рівня управління персоналом включає:

- оцінка досягнутого рівня управління персоналом;
- пошук та аналіз резервів підвищення рівня управління персоналом;
- розробка Програми рівня підвищення управління персоналом;

Класифікацію колективу (кадрів) підприємства можна відтворити за допомогою таблиці 1.2 [19, с. 225].

Таблиця 1.2 – Класифікація персоналу підприємства

Ознака	Види
1. За характером участів господарській діяльності	Виробничий персонал – включає всіх працівників основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, заводоуправління, складів, охорони – тобто всіх працівників, що займаються виробництвом товарів або їх безпосереднім обслуговуванням.
	Невиробничий персонал - включає працівників структур, які нехай і перебувають на балансі підприємства, але не пов'язані з процесами промислового створення благ: житлово-комунальне господарство, дитячі садки та ясла, амбулаторії, навчальні заклади тощо.
2. По відношенню до виробництва	Основні робітники - безпосередньо беруть участь у процесівиробництва благ.
	Допоміжні робітники - здійснюють функції обслуговуванняосновного виробництва.
3. За статтю	Чоловіки
	Жінки
4. За характером виконуваних функцій	Керівники
	Спеціалісти
	Службовці
	Робітники

Персонал на підприємстві поділяється на дві категорії:

- промислово-виробничий персонал (ПВП) — зайнятий виробництвом і його безпосереднім обслуговуванням;
- непромисловий персонал (НП) — працівники структур житлово-комунального господарства, дитячих і лікарняно-санітарних закладів, які підпорядковуються підприємству проте не пов'язані безпосередньо з процесами виробництва.

Залежно від функцій, які виконує персонал підприємства, його поділяють на чотири категорії (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Класифікація персоналу підприємства відносно характеру виконуваних функцій.

Керівники – це висококваліфіковані працівники, які займають посади керівників підприємства та їх структурних підрозділів, а також їхніх заступників. До них відносять директорів, начальників, завідувачів, керуючих, головних спеціалістів підприємства (головний агроном, головний інженер, головний бухгалтер, головний економіст тощо) [18,20].

Спеціалісти – працівники спеціальної інженерної, технічної, економічної та іншої роботи: агрономи, інженери, економісти, бухгалтери, оцінювачі, юридичні консультанти, соціологи тощо.

До службовців відносяться працівники, які виконують суворо технічні функції з документації, обліку та контролю комерційних послуг, та господарського обслуговування.

Робітники - це категорія працівників, які безпосередньо беруть участь у виробництві сільськогосподарської продукції, виконанні робіт і наданні послуг з виробництва.

За характером виконуваних функцій робітники поділяються:

- основні робітники, які беруть безпосередню участь у створенні

продукції;

- допоміжні робітники, які виконують функції обслуговування основного виробництва.

Всі працівники поділяються на основні, які безпосередньо беруть участь у здійсненні технологічних операцій на виробництві, і допоміжні, які виконують різні допоміжні операції для підтримки основного виробництва. Крім того, робітники включають двірники, прибиральники, охоронці, кур'єри, гардеробники [17,20].

Всі працівники для аналітичних цілей можна розділити на тих, хто безпосередньо бере участь у процесі виготовлення продукції, а допоміжні - ті, хто виконує функції з обслуговування основного виробництва. Поступово з розвитком виробництва, його механізацією і автоматизацією зникають чіткі межі між основним і допоміжним робітниками, зростає роль останніх (зокрема, наладчики, механіки). [23].

Величезним напрямком у класифікації персоналу підприємства є його поділ на спеціальності та їх професії.

Професія - це вид трудової діяльності, виконання якої вимагає відповідного набору спеціальних знань і практичних навичок [23].

Спеціальність - це більш-менш вузька різноманітність роботи в межах професії [23].

Відповідно до всього вищесказаного, можна навести приклад, що професія того ж токаря може охоплювати спеціальність токаря-карусельника, токаря-револьверника, токаря розточувальника тощо. Професійний склад персоналу який працює на підприємстві залежить від специфіки діяльності самого підприємства, його характеру продукції чи тих послуг, які воно надає, від його рівня технічного розвитку тощо. Кожна галузь має свої лише їй властиві спеціальності та професії. Заразом існують загальні види професій робітників та службовців. Таким чином, наприклад, у деревообробній галузі налічується близько 200 професій та спеціальностей, а з них лише невелика частка є специфічними для цієї галузі.

Класифікація працівників за кваліфікаційним рівнем базується на їхніх можливостях виконувати роботи відповідної складності[23]. Кваліфікація - сукупність спеціальних знань і практичних навичок, що визначають ступінь готовності працівника до виконання професійних функцій відповідної складності [21].

Ступінь кваліфікації керівників, фахівців та службовців характеризується рівнем освіти, практикою роботи на тому чи іншому місці. Виділяють спеціалістів найвищої кваліфікації (працівники з науковими ступенями та званнями), спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники із середньою спеціальною освітою та певним практичним досвідом), спеціалістів-практики (працівники, що займають відповідні посади, наприклад, інженерно-економічні, але без спеціальної освіти).

З точки зору кваліфікації працівників поділяють на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані й некваліфіковані. Вони виконують різну складність роботи і мають неоднакову професійну підготовку [21].

Висококваліфіковані робітники - це працівники, які виконують особливо складну і відповідальну роботу. Це працівники, які тривалий час пройшли підготовку (більше 2-3 років стажування), мають глибокі знання за фахом, мають великий практичний досвід, періодично проходять стажування (наприклад, обслуговуючі працівники, з монтажу та ремонту електронного обладнання та іншого особливо складного устаткування, виготовлення інструменту тощо)[23]. Кваліфіковані робітники – працівники, які здійснюють високої кваліфікації (складні) функції. Це працівники, які одержали необхідну підготовку (не менше 1-2 років) і мають вагомий навик роботи (наприклад, слюсарі, токарі, столяри, електрики, оператори електронно-обчислювальних машин та інші). Низько-кваліфіковані працівники – працівники, для підготовки котрих вдалось декілька тижнів і які здійснюють неважкі роботи

(копіювальники, контролери, ліфтери та інші). Некваліфіковані робітники - це працівники, які виконують просту некваліфіковану або допоміжну роботу. Виконання такої роботи не вимагає спеціальної підготовки (наприклад, завантаження і розвантаження матеріалів, виробів, прибирання виробничих, службових приміщень, територій тощо)[23].

До кількісних показників характеристики чисельності персоналу підприємства відноситься:

- облікова чисельність працівників – бере усіх постійних, тимчасових і сезонних працівників, яких було прийнято на роботу строком на один і більше днів незалежно від того, знаходяться вони на роботі, перебувають у відпустках, відрядження, на лікарняному листку тощо[27].
- явочна чисельність працівників – залучає всіх робітників, котрі з'явилися на робочі місця у конкретний термін;
- середньооблікова чисельність працівників за певний період визначається як сума середньомісячної кількості працівників, поділена на кількість місяців у розрахунковому періоді.

До якісних характеристик персоналу відносять показники, що характеризують структуру людських ресурсів організації.

Робоча сила на підприємствах, безпосередньо організаціях, так само як і трудові ресурси у цілому, знаходяться у русі. Тому в один і той же час з дослідженням кількості та складу робітників статистичні дані відображають зміни кількості робітників та вивчає рух їх кількості на усякому підприємстві, в об'єднанні чи галузі. Для дослідження плинності робочої сили на відокремлених підрозділах статистика праці користується системою абсолютних ознак, які призначені для того, щоб відобразити суцільну динаміку кількості співробітників сталість, плинність кадрів, обіг робочої сили, змінюваність, оборотність робочих місць на підприємстві.

Рух робочої сили - це процес який являє собою поповнення, звільнення та динаміку облікової чисельності робітників. До прийнятих на роботу осіб належать особи, зареєстровані на підприємстві (або в організації) за

дорученням власника підприємства, установи, організації або органу, яким він доручив наймати. До списку звільнених осіб припадають усі працівники, які покинули роботу на цьому підприємстві, незважаючи на причини їх звільнення. До списку прийнятих осіб та тих кого звільнено не належать робітники, які перебираються в межах одного підприємства; також тих, хто займається діяльністю за особливими угодами з урядовими організаціями, також ті, хто наймаються на роботу за умовою на неповний робочий день; ті робітники, які роблять за угодами цивільного характеру, за вмови, що ці робітники включені до реєстрів інших підприємств (чи організацій) та мають запис у робочій книжці.

Зміна на підприємстві робочого місця працівниками зазвичай супроводжуються, зазвичай як правило, зміною організації, місця роботи в структурному підрозділі, чи професії працівника, або посади, категорії чи кваліфікації працівника. Динаміка персоналу має місце бути обумовлено зміною змісту трудових процесів на робочому місці, як наслідок змін у техніці, технології, поділу праці тощо.

Переміщення персоналу всередині або за межами організації - це зміна робочим територіального розміщення або характеру його робочого місця для постійної роботи. Динаміка персоналу різниться від зміни робочих місць в межах однієї організації роботи тому, що під час зміни робітник може бути зайнятий цілеспрямовано на двох або більше робочих місцях з ціллю більш повного навантаження, зменшення монотонності робіт тощо.

Менеджери відіграють життєвою важливу роль у підвищенні та підтримці рівня продуктивності у своїх командах. Але справа не тільки в тому, щоб заохочувати співробітників намагатися більше або просити працювати швидше.

Керівництво несе відповідальність за 70% коливань залучення співробітників. Хороший лідер знає, як розпізнати рівень навичок кожного члена команди, їхні сильні сторони та проблеми, з якими вони стикаються, і робить усе можливе, щоб кожен міг викластися по максимуму.

Організації не повинні виштовхувати співробітників за межі їхнього рівня знань чи досвіду. Натомість вони повинні визнавати та винагороджувати свій внесок. Менеджери діють як тренери, допомагаючи співробітникам зрозуміти свої сильні сторони та працювати над досягненням своїх кар'єрних цілей.

Вони також повинні дбати про персонал. Таким чином, вони повинні враховувати рівень стресу та психічне здоров'я своєї команди та вживати необхідних заходів, щоб допомогти їм, коли настане час.

1.2. Методи аналізу та оцінки ефективності використання персоналу на підприємстві.

Для успішного ведення бізнесу необхідно проводити моніторинг персоналу та розробку і реалізацію нововведень з врахуванням об'єктивних критеріїв щодо найму, розвитку кар'єри, просування по службі, винагороди, заохочення і присвоєння управлінських функцій [16].

Під рухом персоналу всередині підприємства необхідно розуміти перехід працівника з одного робочого місця на інший для постійної роботи. Остання обставина відрізняє рух персоналу від зміни робочих місць в рамках організації роботи, коли під час зміни працівник може постійно займатися на двох і більшерабочих місцях з метою більш повного навантаження, зниження монотонності роботи тощо.

Щодо плинності персоналу, то слід сказати, що він має як позитивні, так і негативні сторони. Внутрішньо-виробничий кадровий рух може призвести до послаблень впливу деяких мотивів для звільнення з організації за особистою волею, наприклад незадоволенням заробітною платнею, організацією та умовами праці на підприємстві, соціально-психологічним кліматом в колективі. Взагалі, цей рух персоналу відіграє певну роль у відновленні робочої сили у фазі її формування, покращення будови загального

робітника, перегрупування робітників залежно від вимог виробництва, вирішення проблем між інтересами робітників та перспективами їх виконанню на попередньому робочому місці, адаптація кадрів до економічних змін в будові організації тощо.

До негативних чинників відносять: прямі збитки виробництва, пов'язані з неукомплектованістю робочих місць, зменшенням продуктивності робітників, які звільняються, і нового робітника, скрута у формуванні суцільних норм поведінки, з формуванням обоюдних очікувань та побажань; зруйнована неформальна будова.

До позитивних чинників можна віднести: ефективність праці може зростати, оскільки новіша робота відповідає інтересам і здібностям працівника; монотонність праці може зменшуватися; соціально-психологічний клімат може поліпшитися внаслідок змін у робочій силі.

Причини звільнення за родом можна розділити на три гурти: сімейні обставини; пов'язані з поганими умовами праці та життям; пов'язані з недодержанням трудової дисципліни. Вони щільно пов'язані з чинниками, під якими вони розуміють: сенс і організацію праці; система моральних і матеріальних стимулів; організація виробництва та управління; стиль керівництва, відносини в команді; система професійного просування.

Основними причинами звільнення є: низька заробітна плата для деяких працівників через погану організацію роботи; відсутність ритму виробництва, систематична робота в загробному житті і вихідні дні; невідповідність виконуваної роботи, кваліфікації та основної професії, невизначеність перспектив професійного зростання; складні та шкідливі умови праці, погані відносини в колективі та відносини з адміністрацією; невдоволення професією. Для характеристики інтенсивності руху персоналу підприємства використовуються наступні відносні показники таблиця 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика показників руху персоналу

Показник	Формула розрахунку	Сутність
1	2	3
Коефіцієнт обороту поприйому	$K_{пр} = \frac{O_{п}}{Ч_{об}} \times 100\%$	характеризує питому вагу прийнятих на підприємствопрацівників протягом досліджуваного періоду у середньообліковій чисельності
Коефіцієнт обороту повибуттю	$K_{в} = \frac{O_{в}}{Ч_{об}} \times 100\%$	характеризує питому вагу працівників, що звільнилися з підприємства за всіма причинами у середньообліковій чисельності персоналу
Коефіцієнт необхідногообороту персоналу	$K_{но} = \frac{O_{н}}{Ч_{об}} \times 100\%$	характеризує питому вагу звільнених працівників за причинами, що обумовлені законодавством та не залежать від адміністрації підприємства у середньообліковій чисельності
Коефіцієнт сталості кадрів	$K_{ст} = \frac{Ч_{вр}}{Ч_{об}} \times 100\%$	характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності, що на момент дослідження відпрацювали рівно один рік на підприємстві
Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_{ск} = \frac{Ч_{пост}}{Ч_{об}} \times 100\%$	характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності персоналу, що на даному підприємстві на момент дослідження мають стаж роботи у п'ять і більше років
Коефіцієнт заміщення персоналу	$K_{з} = \frac{O_{п}}{O_{в}} \times 100\%$	характеризує відносний приріст персоналу за рахунок його зовнішнього руху
Коефіцієнт оновлення персоналу	$K_{он} = \frac{O_{он}}{Ч_{об}} \times 100\%$	характеризує питому вагу працівників у складі середньооблікової чисельності, яких у зв'язку з виробничою необхідністю після звільнення потрібно буде замінити новими
Коефіцієнт загального обороту персоналу	$K_{заг} = \frac{O_{заг}}{Ч_{об}} \times 100\%$	характеризує питому вагу працівників, що піддалися руху, тобто яких було прийнято і звільнено протягом досліджуваного періоду, в середньообліковій чисельності

Продовження таблиці 1.1

Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу	$K_{\text{вв}} = \frac{O_{\text{вв}}}{\text{Ч}_{\text{об}}} \times 100\%$	характеризує питому вагу працівників, що прийняли участь у внутрішньовиробничому русі персоналу
Коефіцієнт приросту персоналу	$K_{\text{пп}} = \frac{O_{\text{п}} - O_{\text{в}}}{\text{Ч}_{\text{об}}} \times 100\%$	характеризує питому вагу відносного приросту персоналу у середньообліковій чисельності працівників за рахунок зовнішнього руху персоналу
Коефіцієнт змінюваності персоналу	$K_{\text{зк}} = \frac{O_{\text{min}}}{\text{Ч}_{\text{об}}} \times 100\%$	характеризує питому вагу працівників у середньооблікової чисельності персоналу, яких протягом досліджуваного періоду було фактично замінено новими працівниками
Коефіцієнт використання облікової чисельності	$K_{\text{воч}} = \frac{\text{Ч}_{\text{яв}}}{\text{Ч}_{\text{об}}} \times 100\%$	характеризує рівень використання облікового складу персоналу підприємства, тобто питому вагу працівників у обліковому складі, що вийшли на роботу
Коефіцієнт продуктивного використання облікової чисельності	$K_{\text{поч}} = \frac{\text{Ч}_{\text{фп}}}{\text{Ч}_{\text{об}}} \times 100\%$	характеризує рівень продуктивного використання облікового складу персоналу підприємства, тобто питому вагу працівників у обліковому складі, що відпрацювали нормативний робочий час
Коефіцієнт продуктивного використання явочної чисельності	$K_{\text{пяч}} = \frac{\text{Ч}_{\text{фп}}}{\text{Ч}_{\text{яв}}} \times 100\%$	характеризує рівень використання явочного складу персоналу підприємства, тобто питому вагу тих працівників, що вийшли на роботу і відпрацювали нормативний час
Повний період змінюваності персоналу	$P_{\text{з}} = \frac{100}{K_{\text{зк}}}$	характеризує кількість років, яка буде потрібною для повного відновлення персоналу на підприємстві при збереженні досягнутого рівня вибуття
Рівень стабільності кадрів	$P_{\text{ск}} = 1 - \frac{O_{\text{в}}}{\text{Ч}_{\text{об}}}$	характеризує питому вагу працівників у середньооблікової чисельності персоналу, які залишилися на підприємстві

Хороший менеджер може допомогти підвищити продуктивність кількома способами, у тому числі такими. Визначити цілі. Щоб виміряти хорошу мету, ми зазвичай використовуємо метод SMART (конкретний, вимірний, досяжний, актуальний та обмежений у часі). Якщо ціль відповідає всім цим умовам, співробітники почуваються впевнено, працюючи над її досягненням, і знають, коли вони її досягли.

Делегуйте обов'язки. Довіра - ключовий компонент побудови успішної команди. Менеджери, які розподіляють обов'язки у команді на основі сильних сторін та навичок кожного члена команди, можуть зосередити свій час на більш стратегічних завданнях, розширити можливості підлеглих та дати їм можливість удосконалюватись.

Спілкуйтеся, використовуючи правильні інструменти та правильні канали правильним способом. Команди повинні бути пов'язані та мати можливість співпрацювати, щоб ефективно виконувати свою роботу. Лінії зв'язку між членами команди, менеджерами та їх підлеглими мають вирішальне значення, особливо в цей період після блокування, коли багато хто з нас працює віддалено.

Надавати зворотний зв'язок співробітникам. Хороший менеджер подібний до дзеркала для співробітника: він відображає його прогрес і вказує йому шлях уперед. Менеджери повинні регулярно надавати конкретні та дієві відгуки членам команди, щоб допомогти їм продовжувати вдосконалюватись.

Ви можете використовувати технології, щоб покращити спілкування та допомогти своїм співробітникам працювати ефективніше, навіть віддалено. Але будьте обережні, щоб не вдаватися до мікро управління або тиснути на співробітників: це може мати неприємні наслідки. Деякі технології, такі як Кей логери та програмне забезпечення для запису екрана, можуть дати роботодавцям дуже чітке уявлення про те, що роблять співробітники, але тоді співробітники можуть почуватися нав'язливими і викликаючи ми, що зрештою призведе до втрати інтересу до їх роботи. Коли доходить до продуктивності, найважливіші дані допомагають вам порівняти, як ваша команда працює в робочий час. Тільки корисна і корисна інформація заслуговує на збирання.

На додаток до загальних принципів управління продуктивністю, які ми виклали, існують спеціальні інструменти та методи, які ви можете використовувати, щоб допомогти командам працювати ефективніше та підтримувати продуктивність.

Відстеження часу. Кожен день члени команди можуть відстежувати час, витрачений на кожне завдання. Ці дані допомагають менеджерам зрозуміти поточні рівні продуктивності та визначити можливості для оптимізації.

Панелі моніторингу. Інформаційні панелі дають уявлення про продуктивність команди та допомагають менеджерам виявляти тенденції та закономірності. Наприклад, якщо команди витрачають багато часу на адміністративні завдання, що повторюються, можливо, варто вибрати їх автоматизацію.

Стенд-ап зустрічі. Щоденні зустрічі, чи то особисто, чи через відео в реальному часі, дозволяють командам узгодити свої щоденні цілі, а співробітникам зрозуміти свої пріоритети. Таким чином, менеджери можуть бути в курсі будь-яких проблем, які їм, можливо, доведеться вирішити.

Список командних завдань. Загальний список справ дозволяє членам команди бачити, як їхня робота вписується в загальну картину, та допомагає розподіляти завдання між групами залежно від робочого навантаження, навичок та часу, досвіду кожного. Цифрова дошка Канбан може бути корисним способом досягти цього при віддаленій роботі.

Звичайні стібки. Зустрічі щодо планування між керівниками та співробітниками можна відкласти або забути, особливо при великій завантаженості. Запланувавши регулярне оновлення, навіть якщо немає серйозних проблем, членам команди буде легше спілкуватися з менеджерами, передавати та отримувати інформацію.

Структурований процес зворотного зв'язку. Створення чіткої системи зворотного зв'язку допомагає гарантувати, що кожен співробітник знає свої цілі у сфері продуктивності та розвитку.

Конструктивна реакція. Цей зворотний зв'язок завжди повинен бути конкретним і пов'язаний з дією, яку людина може зробити для покращення. У той же час, повідомляючи про погану роботу, ви повинні поставити співчуття

до центру розмови і знати, що це може бути пов'язане з особистими та професійними проблемами.

Стимули та визнання. Будь то компліменти, просування кар'єрними сходами чи премії за результатами роботи, винагороди та визнання допомагають мотивувати членів команди. Недавнє дослідження показало, що 78% співробітників кажуть, що працюватимуть старанніше, якщо отримають більше визнання.

Значення абсолютних показників плинності кадрів на підприємствах не планується, через те їх аналіз відбувається через порівняння показників звітного періоду з аналогічними показниками попередніх періодів. Для того, щоб оцінити інтенсивність кадрового потоку на підприємстві, достатньо виділити і далі обчислити декілька показників, які більш повно охоплюють сучасні тенденції зміни кількості колективу. Значуща інтерпретація ступенів і значень руху усякого з умовних показників руху колективу повинна відбуватися в контексті існуючих тенденцій і характеристик виробничо-господарської роботи підприємства [37,40].

Відтак після розрахунку показників руху колективу для усякого інтервалу аналізованого періоду відбувається аналіз динаміки отриманих даних, здійснюються висновки та обґрунтовуються рекомендації щодо зменшення поганих процесів зайвого вивільнення робітників. Своєчасне введення рекомендованих заходів буде допомагати підняттю рівня продуктивності праці і, як наслідок, зменшенню собівартості продукції, збільшенню прибутковості та підняттю рівня рентабельності продукції[40].

З ціллю виконання кількісної оцінки ступеня плинності використовується коефіцієнт плинності кадрів, що визначає характерну вагу залишкового обороту колективу у середньообліковій чисельності робітників підприємства та визначається за формулою [40]:

$$K_{пл} = \frac{O_з}{Ч_{об}} \times 100\%. \quad (1.1)$$

На підставі результатів соціологічного дослідження, проведеного в різний час і в різних країнах світу, було встановлено, що допустима межа

значень коефіцієнта плинності повинна бути в межах 5-7%. Якщо підприємство має коефіцієнт текучості менше 5%, то відбувається негативний процес старіння персоналу на підприємстві, що перешкоджає можливості відновлення якісного штатного розкладу через відсутність тенденцій до оновлення рівня професійної кваліфікації персоналу, розвиток його фізичних та інтелектуальних здібностей, набуття найкращих практик.

Будь-яка економічна діяльність має бути ефективною, адже від цього залежить процес її реалізації та прибуток, що виступає кінцевим результатом будь-якої діяльності. Виходячи з тим, що праця є базою діяльності, раціональним є розбір поняття ефективності праці.

У широкому сенсі ефективність - це загальна продуктивність людської діяльності, яка відображає співвідношення отриманого результату до витрат, понесених для отримання такого результату. Відповідно, продуктивність праці - це відношення обсягу вироблених матеріальних і нематеріальних товарів до суми, витраченої на цю роботу [18].

Поняття ефективності торкається не тільки економічних, але й суспільних процесів. Більше того, приріст економічної ефективності є раціональним тільки тоді, коли воно допомагає покращанню не лише економічних, а й соціальних наслідків. Відповідно, ефективність праці рахує такі соціально-психологічні аспекти, як: корисність наслідку праці; цінність трудових затрат для підприємства і суспільства; духовне задоволення від процесу трудової роботи [19].

Залежно від властивостей визначення отриманих благ та затрати, що використовуються при визначенні ефективності, можна встановити такі показники ефективності праці [62]:

1. Продуктивність праці. Доцільно розраховувати такі різновиди продуктивності праці: індивідуальна, локальна, суспільна, виробнича [21]:

$$пп = \frac{\text{Обсяг виробництва}}{\text{Чисельність ПВП}} \quad (1.2)$$

На рівень продуктивності праці впливають: рівень екстенсивного використання праці (показує ступінь її продуктивного використання і її тривалість протягом робочого дня при незмінності інших характеристик); інтенсивність праці (характеризує ступінь її напруженості й визначається кількістю фізичної та розумової енергії людини, витраченої за одиницю часу); техніко-технологічний стан виробництва[32].

Залежно від одиниці виміру обсягу виробництва існують такі методи обчислення продуктивності праці[20]: натуральний; вартісний; трудовий.

При натуральному методі розрахунку продуктивності праці обсяг виготовленої підприємством продукції обчислюють у натуральних вимірниках (в одиницях ваги, об'єму, кількості, довжини). Такий метод встановлює залежність між обсягом виробництва та трудовими витратами, виключає вплив змін в організаційній структурі, якості продукції, дозволяє зіставити затрати праці на однакові вироби в різних цехах підприємства [34].

При вартісному методі розрахунку продуктивності праці обсяг виготовленої підприємством продукції обчислюють у вартісних вимірниках. Вони є універсальними, оскільки дозволяють порівнювати продуктивність праці при виробництві не зіставних благ. Перевагами вартісного методу є можливість застосування за умов багатомініклатурного виробництва з широким асортиментом виготовлюваної продукції, можливість визначення і характеристики динаміки і рівня продуктивності за асортиментом виготовленої продукції по підприємству з обчисленням темпів зростання за будь-які проміжки часу [20]. Недоліком вартісного методу є те, що необґрунтоване завищення ціни продукції товаровиробниками призводить до фіктивного зростання продуктивності їх праці [29].

Трудовий метод вимірювання продуктивності праці використовується в умовах випуску на підприємстві різноманітної незавершеної продукції. Як вимірник використовуються нормо-години, тобто кількість праці в людино-годинах, яка потрібна за нормами для виготовлення одиниці продукції. Вказаний показник вільний від впливу ціноутворюючих факторів.

Застосування цього методу потребує добре поставленого нормування праці. При науково-обґрунтованих нормах цей метод точно характеризує динаміку продуктивності праці [59].

2. Трудомісткість є показником, оберненим до продуктивності, та характеризує витрати часу на виготовлення одиниці продукції [21]:

$$T_m = \frac{\text{Чисельність ПВП} \times \Phi_{\text{еф}}}{\text{Обсяг виробництва}}, \quad (1.3)$$

де $\Phi_{\text{еф}}$ – ефективний фонд робочого часу за період.

3. Рентабельність праці (P_i) або рентабельність сумарних витрат на персонал [21], що розраховується за формулою:

$$P_i = \frac{D_i - B_i}{B_i} = \frac{\Pi_i}{B_i}, \quad (1.4)$$

де D_i – вартість створена витраченою праці, B_i – витрати праці в грошовому вираженні, Π_i – прибуток, отриманий від витрат праці.

4. Ефективність використання робочого часу (E_ϕ), що визначається також питомою вагою фактично відпрацьованого робочого часу у реальному (ефективному) фонді робочого часу [21]:

$$E_\phi = \frac{\Phi_{\text{факт}}}{\Phi_{\text{еф}}} \times 100\%, \quad (1.5)$$

де $\Phi_{\text{факт}}$ – фактичний фонд робочого часу за період.

5. Показники, що характеризують використання фонду оплати праці, такі, як середня заробітна плата, темп зростання заробітної плати.

Для оцінки та аналізу ефективності праці доцільно використовувати комплексну систему показників ефективності праці, що буде містити значну

кількість показників, наведених вище. Ефективність праці залежить насамперед від трудових ресурсів, що є в розпорядженні підприємства. В офіційних джерелах пропонують використовувати наступний алгоритм аналізу стану та ефективності праці [22, 23]:

- аналіз чисельності, складу та руху робочої сили;
- аналіз використання фонду робочого часу;
- аналіз продуктивності праці;
- визначення резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Для більш повної оцінки ефективності праці, зазначену методикау доцільно доповнити наступними аспектами [32]:

- заробітна плата, аналіз якої необхідний у поєднанні з продуктивністю та чисельністю робітників;
- мотивація праці та система матеріальної відповідальності;
- аналіз інших показників, що відображають ефективність праці: рентабельність праці та її інтенсивність.

Вартість фонду робочого часу залежить від кількості працівників, кількості робочих днів, що відпрацьовуються одним працівником у середньому за звітний період, та середньої тривалості робочого дня. Ця залежність виражається формулою [37]:

$$\Phi_{рч} = ЧР \times T_d \times T_{рд} , \quad (1.6)$$

де $\Phi_{рч}$ - фонд робочого часу; ЧР - чисельність робітників;

T_d - кількість відпрацьованих днів одним робітником;

$T_{рд}$ - середня тривалість робочого дня.

Ми можемо проаналізувати продуктивність детальніше, розглянувши ці компоненти, у тому числі такі:

Продуктивність праці, яка являє собою ефективність людини в тому, що вона виробляє

Фондовіддача, яка відноситься до співвідношення фізичних ресурсів, таких як інструменти та обладнання, до результатів, таких як товари та послуги.

Матеріальна продуктивність, яка є виробництвом по відношенню до витратних матеріалів, таким як бетон або вода.

Загальна факторна продуктивність, також звана багатофакторною продуктивністю, яка охоплює відразу кілька ресурсів.

Облік кількох факторів може бути складним. Але вимірюючи матеріальні ресурси, такі як працю, капітал та матеріальна продуктивність, ви краще розумієте роль, яку можуть грати нематеріальні ресурси, такі як управління продуктивністю. Чим більше ви розглядаєте ресурси, тим легше зрозуміти фактори, які складніше виміряти, такі як накопичені знання чи використання ефективних методів управління.

Хоча нам хотілося б думати, що всі співробітники мотивовані, задоволені та повністю зацікавлені в успіху своєї організації, залучення не відбувається за помахом чарівної палички. Ініціативи щодо залучення співробітників відіграють важливу роль у цьому відношенні.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ
ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРОСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1. Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2018-2022 роки

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є однією з провідних гірничодобувних компаній України та входить до складу ArcelorMittal – найбільшого в світі виробника металу. ArcelorMittal відзначається металургійною діяльністю на базі чотирьох континентів, охоплюючи ринки розвинутого рівня так і ті, що на початок розвитку [25]. ПАТ «АМКР» один з наймасштабніших підприємств з виробництва прокату, сталі в Україні, яке виготовляє довгомірний прокат (арматура та катанка з використанням низьколегованої марки сталі), виготовлення агломерату, концентрату, коксу, чавуну, сталі, сортового та фасонного прокату. Підприємство також має великий запас сировини та ефективну систему збуту. Виробничі потужності «АрселорМіттал Кривий Ріг», що має повний виробничий цикл, розраховані на щорічний випуск понад 6 млн т сталі, понад 5 млн т прокату й понад 5,5 млн т чавуну.

Обсяги виробництва у 2018-2022 роках наведені у таблиці 2.1.

У 2021 році підприємство збільшило рівень виробництва у порівнянні з 2020 роком: чавуну на 7,9% (до 5,34 млн т); прокату на 5,6% (до 4,6 млн т); сталі на 5,2% (до 4,92 млн т); концентрату на 3,2% (до 11 млн т); видобутку залізної руди на 3,2% (до 26,4 млн т).

Як бачимо, у 2019 році порівняно з 2018 роком обсяг виробництва чавуну і прокату збільшився відповідно на 47% і 11%, а виробництво сталі, залізної руди та концентрату зменшилося відповідно на 37%, 24%, 79%. У

2020 році виробництво чавуну, сталі, залізної руди, концентрату збільшилося, а прокату зменшилося на 4%. У 2021 році виробництво всіх видів продукції збільшилося: найбільше чавуну – на 394% і концентрату – на майже 222%. Ми можемо сказати, що свою виробничу програму ПАТ «АМКР» здійснює в повному обсязі на протязі 2018-2021 років. А от у 2022 році всі показники зменшилися майже на 50%. На це вплинули військові обставини.

Таблиця 2.1 - Виробнича програма ПАТ «АМКР» за 2018-2022 роки

Обсяги виробництва, млн. тон	2018 р.	2019 р.	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, %			
						2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
Чавун	0,385	0,567	0,676	3,34	1,6	47,27	19,22	394,0	-52,1
Прокат	4,197	4,669	4,468	4,6	1,1	11,24	-4,3	2,95	-76,1
Сталь	5,3	3,3	4,7	4,92	1,2	-37,74	42,42	5,31	-75,6
Концентрат	9,8	1,973	3,417	11,0	4,5	-79,1	73,18	221,9	-59,1
Залізна руда	24,5	18,4	25,6	26,4	11,6	-24,9	39,13	3,12	-56,1

При проведенні техніко-економічного аналізу діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» виконаємо наступні розрахунки та зробимо відповідні висновки (таблиця 2.2).

Обсяг реалізованої продукції у 2018 році склав 62312821 тис. грн. У 2019 р. даний обсяг зменшився майже на 2% і склав 61123111,00 грн. У 2020 р. маємо збільшення показника на 1,32%. У 2021 році відбулося зростання цього показника на 72,15%. Це дуже позитивний результат. А ось у 2022 році обсяг реалізованої продукції зменшився приблизно на 60%. Враховуючи негативний стан підприємства у 2022 році, загалом за весь аналізований період обсяг реалізованої продукції має тенденцію до зниження у складі -31,41%, що негативно впливає на господарську діяльність підприємства.

Якщо подивитися на всі показники виробництва і прибутковості, то можна побачити, що у 2019 році та у 2022 році було спад виробництва і збиткова діяльність. У 2019 році були проблеми з логістикою, а у 2022 році в країні почалися активні військові дії, тому всі підприємства знаходяться в критичному стані.

На протязі 2018 – 2021 рр. середньорічна вартість активів коливалася таким чином у 2019 році цей показник збільшився на 4,54% і досяг значення 97609394 тис. грн., а у 2020 році зменшився на 4,78% до 92946988 тис. грн. У 2021 році відбулося зростання цього показника на 4,44%, а у 2022 році спостерігаємо зниження вартості активів на 18,38%. Висновком є те, що до 2022 року підприємство мало позитивний вплив до господарської діяльності. Але у 2022 р. відбулось скорочення вартості активів у порівнянні із 2018 роком на 15,14% це є негативною тенденцією.

У 2018 р. середньорічна вартість основних засобів дорівнює 47081804 тис. грн. З 2018 – 2021 рр. значення зросло на 0,66%, 5,24% та 4,19% відповідно. За 2022 рік середньорічна вартість основних засобів знизилась на 31,75%.

Це означає, що ПАТ «АМКР» задовільним чином використовував у своєму складі обладнання з належною потужністю з 2018 по 2021 роки, а у 2022 році сталося часткове руйнування об'єктів основних засобів. Тому в подальшому треба буде використовувати всі резерви поліпшення формування та розподілу в цілому основних засобів.

У 2018 році собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) становить 54675902 тис. грн. У 2019 р. даний показник збільшився на 16,14%, а у 2020 р. зменшився на 7,33%. У 2021 році відбулося зростання цього показника на 26,7%, а у 2022 році знов зниження на 25,13%. Загалом за 2018 – 2022 рр. собівартість реалізованої продукції зросла на 2,11%. Такий коливальний вплив має підприємство за рахунок зниження прибутковості в минулих роках так, як у ПАТ «АМКР» є борг, який негайно треба покрити і при цьому залишити своє місце на ринку (рис. 2.1).

Таблиця 2.2 – Аналіз техніко-економічних показників господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2018-2022 роки

№п/п	Показник	Одиниці виміру	Роки					Відхилення, %				
			2018	2019	2020	2021	2022	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2022/2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Обсяг реалізованої продукції	тис. грн	62312821	61123111	61931770	106616421	42741328	-1,91	1,32	72,15	-59,92	-31,41
2	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	47167658	47029241	47757468	51970777	35471091	-0,3	1,5	8,19	-31,75	-24,67
3	Середньорічна вартість активів	тис. грн	93368708	97609394	92946988	97075265	79241868	4,54	-4,78	4,44	-18,38	-15,14
4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	54675902	63503128	58845530	74561304	55829721	16,14	-7,33	26,7	-25,13	2,11
5	Витрати на 1 грн товарної продукції	грн./ грн.	0,80	1,02	0,93	0,70	1,31	26,48	-8,92	-24,74	87,14	63,75
6	Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	20763	23256	19469	19437	18940	12,20	-16,29	-0,17	-2,56	-8,79
7	Фонд оплати праці	тис. грн	3422307	4327922	4453459	4664880	4772880	26,46	2,90	4,74	2,31	39,46
8	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	67963171	62409226	63496684	109303155	43818410	-8,17	1,74	72,13	-59,92	-35,53
9	Фондовіддача	грн./ грн.	1,32	1,29	1,24	2,05	1,20	-2,28	-3,88	65,32	-41,47	-9,1
10	Фондоозброєність	грн./особу	2267,58	2372,87	2561,86	2673,81	1872,81	4,64	7,96	4,36	-29,96	-17,41
11	Чистий прибуток	тис. грн	9509163	-2265232	740902	25216068	-49009104	-123,82	132,7	3303,4	-294,4	-415,4
12	Рентабельність продукції	%	17,39	-3,56	1,25	33,81	-87,78	-20,95	4,81	32,56	-76,42	-121,0
13	Рентабельність підприємства	%	11,78	-3,94	0,83	35,97	-53,84	-15,72	4,77	35,11	-65,99	-89,81

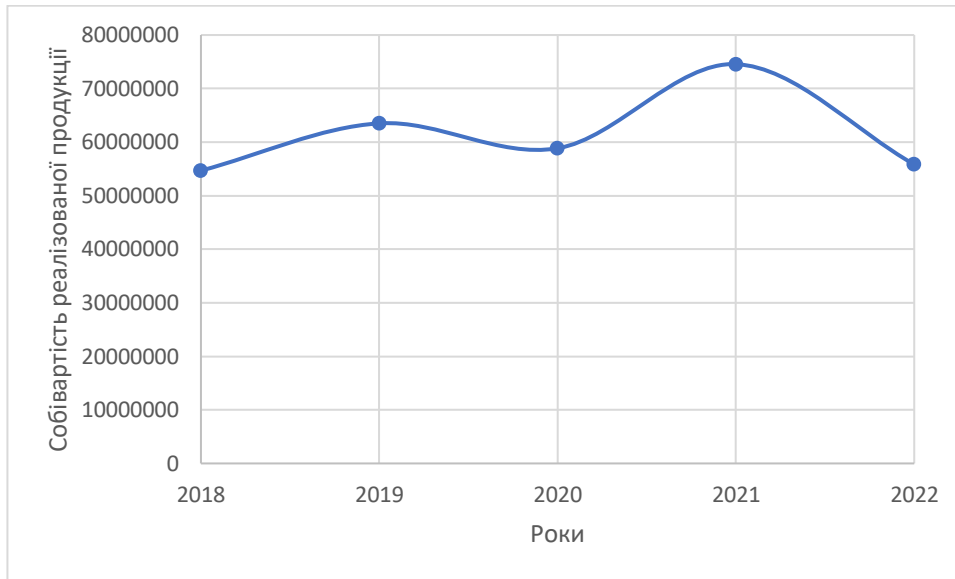


Рисунок 2.1 – Динаміка собівартості реалізованої продукції ПАТ «АМКР» за 2018-2022 роки, тис грн.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу у 2018 р. становить 20763 особи. З 2019 р. по 2022 рік значення показника поступово зменшується: на 2,52%, 0,17%, 2,56% відповідно. Загалом за аналізований період дана чисельність знизилась на 8,79% (рис. 2.2). Фонд оплати праці штатних працівників у 2018 р. був 3422307 тис. грн. На протязі аналізованого періоду цей показник зростає з причини інфляції. З 2019 по 2022 роки показник зростає на 26,46%, 2,9%, 4,74%, 2,31%.

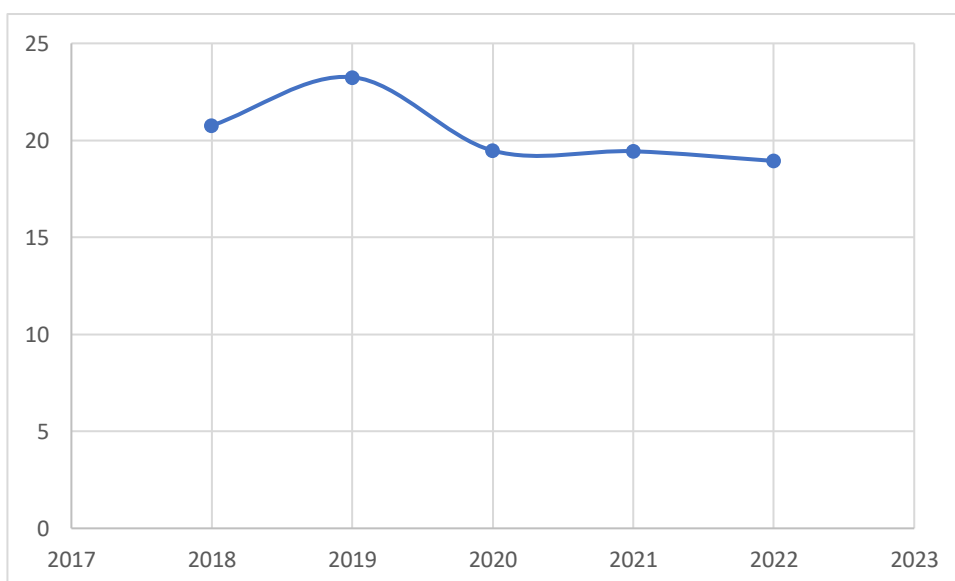


Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності штатних працівників ПАТ «АМКР» за 2018-2022 роки, тис. осіб.

За період 2018 – 2022 рр. фонд оплати праці збільшився на 39,46%, що виступає позитивним явищем (рис. 2.3).

У 2018 р. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) був 67963171 тис. грн. У 2019 році цей показник зменшився на 8,17%, а у 2020 році 1,74%, у 2021 році збільшення було більш суттєве на 72,13%. А у 2022 р. спостерігається значне зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 59,92% і це негативна тенденція.

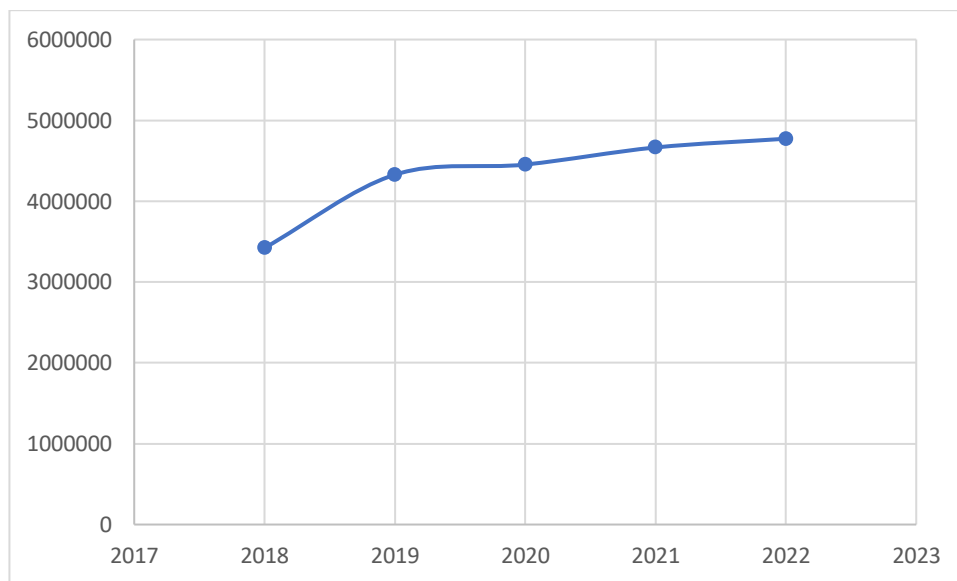


Рисунок 2.3 – Динаміка фонду оплати праці працівників ПАТ «АМКР» за 2018-2022 роки, тис. грн.

Фондовіддача у 2019-2020 роках зменшувалася відповідно на 2,28% і на 3,88%. А у 2021 році збільшилась на 65,32%. У 2022 році даний показник має характер у бік зниження на 41,47% і складає 1,2 грн / грн. Це значить, що у діяльності підприємства спостерігається низька ступінь ефективного використання основних засобів.

Фондоозброєність за період з 2018 року по 2021 рік зростала відповідно на 4,64%, 7,96%, 4,36%. Це є позитивною тенденцією для підприємства так, як підвищується продуктивність праці. Але у 2022 році ми бачимо падіння цього показника на 29,96%, як і всіх результативних показників у 2022 році.

У 2018 році чистий прибуток склав 9509163 тис. грн. У 2019 році чистий збиток був 2265232 тис. грн., тобто зменшився показник на 123,82%. На протязі 2020-2021 років чистий прибуток збільшувався. А у 2022 році як і

всі результативні показники зменшився. Підприємство мало збиток 23793036 тис. грн.

Рентабельність продукції у 2019 році зменшилася на 20,95%. У 2020-2021 роках спостерігаємо підвищення на 4,81% і 32,56% відповідно. У 2022 р. спостерігаємо спадне значення у складі 76,42%.

У 2018 році рентабельність підприємства становила 11,78% . У 2019 році значення показника знизилося на 15,72%. У 2020-2021 роках можна спостерігати збільшення цього показника на 4,77% та на 35,11% відповідно. У 2022 році ми бачимо зниження показника на 65,99% у порівнянні з 2021 роком. Загалом за аналізований період рентабельність підприємства за 2018-2022 роки зменшилася на 41,8%.

Отже, проаналізувавши основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «АМКР» за 2018 – 2022 роки зробимо наступні висновки.

Підприємницька діяльність комбінату носить нестабільний рівень ефективності. Так, у 2020-2021 роках спостерігалася позитивна тенденція, збільшення результативних показників, то у 2019 році та у 2022 році діяльність була збитковою.

Проблеми, які впливають на діяльність підприємства у 2019 році: боротьба за збереження існуючого ринку метало збуту; світове надвиробництво металопродукції, зокрема заповнення експортних ринків дешевим імпортом з Китаю, Туреччини, загострення конкуренції між виробниками; обмежувальні заходи на українську металургійну продукцію (продовжують діяти запроваджені в минулому році захисні мита США, Єгиптом та Росією, запроваджені захисні мита з боку Туреччини.

А на протязі 2020-2021 років підприємство мало прибутки, збільшувало обсяги виробництва, було ліквідним і платоспроможним. Необхідно зазначити, що на протязі цього періоду значення показників покращились і мають позитивні наслідки, а отже, є можливість виступати з конкурентними перевагами на ринку та швидко погасити свої зобов'язання.

А у 2022 році до всіх поточних проблем приєдналася негативна ситуація, пов'язана з військовою агресією російської федерації. Об'єкти виробничої та соціальної інфраструктури були пошкоджені, деякі будинки і споруди були зруйновані, багато робітників були мобілізовані, а частина фахівців поїхали з сім'ями за кордон.

Виконаємо оцінку фінансових результатів діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (табл.2.3). З наведеної таблиці видно, що протягом п'яти останніх років на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відбувається коливання показників валового та чистого прибутку. У 2019 році відбулося зниження всіх фінансових показників і діяльність була збитковою. У 2020 році відбулося покращення ситуації, всі результативні показники стали позитивні. У 2021 році відбулося нарощення всіх фінансових показників, а результативні були збільшені на 75%. А от у 2022 році у зв'язку з війною всі фінансові показники знизилися. Результативні показники зменшилися на 60%. Зрозуміло, що ситуація негативна, але швидкого відновлення прибуткової діяльності не може бути поки не скінчиться війна.

В 2019 році фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 123%, що говорить про збільшення операційних витрат на підприємстві. Їх зменшення у 2020 році привело до збільшення фінансового результату від операційної діяльності на 131%. У 2021 році операційні витрати зменшилися на стільки, що прибуток від операційної діяльності склав 31036335 тис. грн., що на 140% більше, ніж у 2020 році. У 2022 році ми бачимо погіршення показника на 145%.

Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування у 2019 році порівняно з 2018 зменшився на 123%, а от у 2020 році відбулося значне збільшення фінансового результату на 131%. У 2021 році теж показник був прибутковим і збільшився у порівнянні із 2020 роком на 352%. Але у 2022 році внаслідок збиткової діяльності цей показник зменшився на 267%.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансових результатів від операційної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2018-2022 роки

№п/п	Показник	Одиниці виміру	Роки					Відхилення, %			
			2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	67963171	62409226	63496684	109303155	43818410	-8,17	1,74	72,13	-59,92
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	54675902	63503128	58845530	74561304	55829721	16,1	-7,33	26,7	-25,13
3	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	13287269	-1093902	4651154	34741851	-12011311	-110	525	647	-134
4	Інші операційні доходи	тис. грн	1331586	1021585	324998	521083	596185	-23	-32	160	114
5	Адміністративні витрати	тис. грн	2700633	2567827	2159849	3511390	1805121	-5	-16	63	-49
6	Витрати на збут	тис. грн	50677	63169	48092	109339	42846	25	-24	227	-60
7	Інші операційні витрати	тис. грн	58219	47025	701915	605870	797304	-19	1392	-14	32
8	Фінансові результати від операційної діяльності	тис. грн	11809326	-2750338	2066296	31036335	-14060397	-123	75	1402	-145
9	Чистий прибуток	тис. грн	9509163	-2265232	740902	25216068	-49009104	-123,82	132,7	3303,4	-294,4

Таблиця 2.4 - Аналіз ліквідності балансу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2018-2022 роки

Групи активів	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	Групи зобов'язань	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.
A1	3703408	1006647	867691	1374859	954053	П1	28433103	13240083	12320388	18146688	12791785
A2	80805117	25766910	21637895	29631913	14401960	П2	7644760	2436651	5059035	2801828	4794647
A3	21459593	10108079	7540212	14606757	14347406	П3	8363442	10141500	9604586	7359240	6046354
A4	113576323	60662785	58303758	60187446	22979342	П4	142120195	60631140	60879286	76552000	28212939
Баланс	219544441	97544421	88349556	105800975	52682761	Баланс	186561500	86449374	87863295	793827756	51845725

Ліквідність Балансу – це ступінь покриття боргових зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких в гроші відповідає строку погашення платіжних зобов'язань.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються умови: $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$.

Аналіз фінансової звітності проведемо за формами №1, №2, №3, №4, №5 за 2018-2022 роки (Додаток Б - Е). Розрахунки занесемо до таблиці 2.4.

Для 2018 року $A1 < П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$, $A4 < П4$

Для 2019 року $A1 < П1$, $A2 > П2$, $A3 < П3$, $A4 > П4$

Для 2020 року $A1 < П1$, $A2 > П2$, $A3 < П3$, $A4 < П4$

Для 2021 року $A1 < П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$, $A4 < П4$

Для 2022 року $A1 < П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$, $A4 < П4$

За даними табл. 2.4 можна зробити висновок, що за 2018-2022рр. підприємство не є абсолютно ліквідним, так як не виконується перша нерівність, тобто у підприємства не достатньо грошових коштів для розрахунку за своїми поточними зобов'язаннями.

За 2019-2020 роки не виконується також третя нерівність, тобто запаси не покривають довгострокові зобов'язання, але за весь аналізований період обов'язкова умова, $A4 < П4$ виконується, тобто ПАТ «АМКР» є ліквідним та платоспроможним підприємством.

Першим етапом нашого дослідження фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є вивчення показників ліквідності, що характеризують можливість своєчасного та повного розрахунку по зобов'язаннях перед контрагентами.

Проведемо оцінку ліквідності підприємства, результати розрахунків коефіцієнтів занесемо до таблиці 2.5.

Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття) характеризує достатність оборотних активів підприємства для погашення своїх боргів та показує, скільки грошових одиниць оборотних активів припадає на кожен

грошову одиницю короткострокових зобов'язань. Значення цього показника на протязі всіх років більше 1,5, що є позитивним для підприємства(рис.2.4).

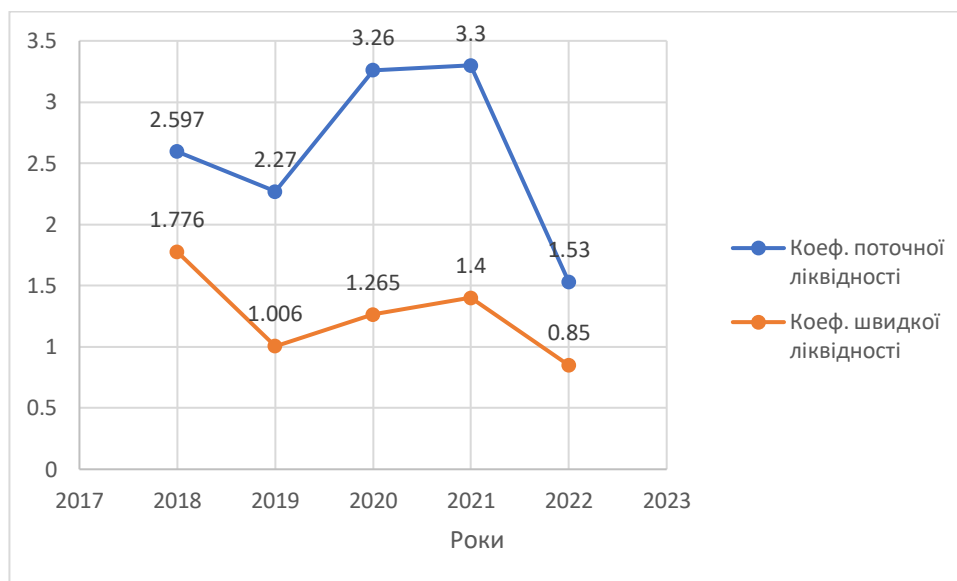


Рисунок 2.4 - Динаміка коефіцієнту поточної ліквідності та швидкої ліквідності на ПАТ «АМКР» за 2018-2022рр.

Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності розраховують за більш вузьким колом оборотних активів, коли з їх загальної величини віднімають найменш ліквідну їх частину – запаси. Значення цього показника перевищує 0,7, що є позитивним для підприємства. Це означає, що частина зобов'язань може бути погашена не лише за рахунок грошових коштів, але й за рахунок очікуваних надходжень за відвантажену продукцію (виконані роботи, надані послуги).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина короткострокової заборгованості може бути у випадку необхідності погашена негайно за рахунок найбільш ліквідних активів. Значення цього показника на протязі звітного періоду менше 0,2.

Таблиця 2.5 - Показники оцінки ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Назва показника	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення, +/-			
						2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Коеф. поточної ліквідності	2,597	2,27	3,26	3,3	1,53	-0,33	0,99	0,04	-1,77
Коеф. швидкої ліквідності	1,776	1,006	1,265	1,4	0,85	-0,77	0,26	0,14	-0,55
Коеф. абсолютної ліквідності	0,133	0,038	0,049	0,06	0,05	-0,095	0,011	0,011	-0,01
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,89	0,00	0,09	0,36	0,18	-0,89	0,09	0,27	-0,18
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами	2,84	0,00	0,35	1,13	0,37	-2,84	0,35	0,78	-0,76
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,06	-31,76	0,34	0,08	0,18	-31,82	32,1	-0,26	0,1

Таблиця 2.6 - Фінансові результати діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», тис. грн.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення, %			
						2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Валовий прибуток	13287269	-1093902	4651154	34741851	-12011311	-108,23	525,18	646,95	-134,57
Фінансовий результат від операційної діяльності	11809326	-2750338	2066296	31036335	-14060397	-123,28	175,12	140,2	-145,3
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	11361753	-2703282	847674	30688796	-51360445	-123,79	131,35	352,03	-267,35
Чистий прибуток, збиток	9509163	-2265232	740902	25216068	-49009104	-8,17	1,74	72,13	-59,92

Це говорить про недостатність ліквідних активів, підприємство не може негайно погасити поточні зобов'язання.. На протязі всіх років цей показник зменшується, що є негативною тенденцією. Але це зменшення коефіцієнта швидкої ліквідності можна пояснити інфляційними процесами в країні, тому підприємству краще зменшувати частку грошових коштів в активах, так як гроші знецінюються в першу чергу.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотним коштами показує, яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власних коштів підприємства. Цей коефіцієнт має достатні значення у 2018 та 2021 роках. А у 2019 і у 2020 роках дуже низькі значення. Тобто недостатньо власних коштів підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами визначає, яка частина матеріальних запасів фінансується за рахунок власних коштів підприємства. Найкращі показники були у 2018 році та у 2021 році, більше 0,5. У 2019, 2020, 2022 роках цей коефіцієнт мав дуже низьке значення. Значить власних оборотних коштів недостатньо для прибуткової діяльності.

Коефіцієнт маневреності ВОК характеризує частку власних оборотних коштів, яка знаходиться у формі абсолютно ліквідних активів – грошових коштів. Цей показник мав найкраще значення у 2021 році, а у 2019 році негативне значення. Можна сказати, що підприємству не вистачає власних оборотних коштів.

Визначимо тип фінансової стійкості підприємства.

На основі даних таблиці можна зробити висновок, що за 2018-2020рр. тип фінансової стійкості ПАТ «АМКР» є нормальним, тобто у підприємства не достатньо власних оборотних коштів для фінансування своєї діяльності, а фінансування здійснюється за рахунок довгострокових та поточних зобов'язань. На кінець 2020р. ситуація покращилась і до кінця 2021р. тип фінансової стійкості характеризується, як абсолютно стійкий.

Комплексна оцінка фінансової стійкості підприємства передбачає розрахунок показників, наведених в табл. 2.7.

За 2019р. та за 2020 роки відбулося зменшення коефіцієнта автономії і його значення на кінець 2020р склало 0,65 (рис.2.6).

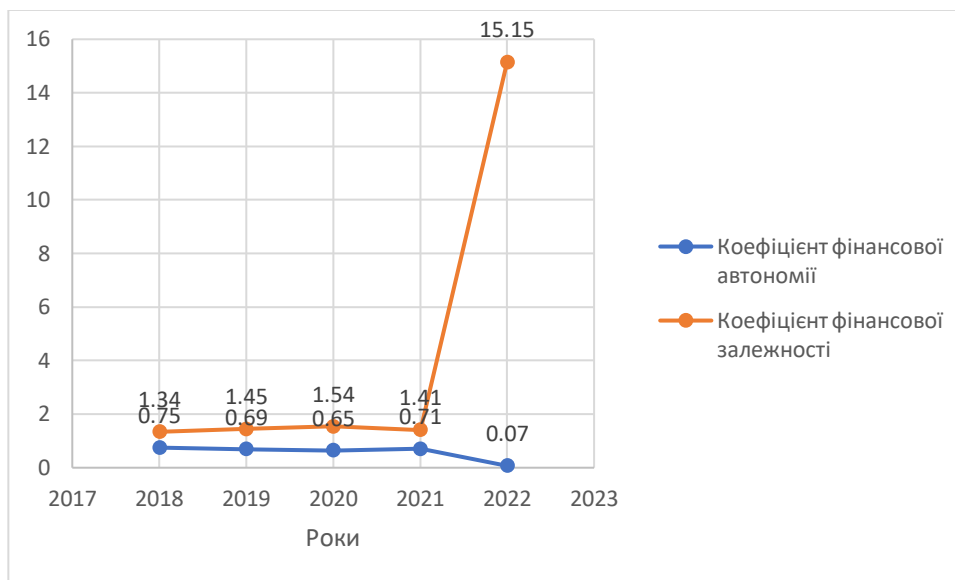


Рисунок 2.6 - Динаміка коефіцієнту фінансової автономії та фінансової залежності на ПАТ «АМКР» за 2018-2022рр.

Це свідчить про зменшення питомої ваги власного капіталу в загальній сумі валюти балансу, а отже відбувається збільшення залежності підприємства від позикових коштів, що є негативною тенденцією в діяльності підприємства. Не зважаючи на це коефіцієнт автономії має значення більше свого нормативного, що свідчить про достатню автономність підприємства.

На кінець 2021р. значення коефіцієнту збільшилось на 0,6 і склало 0,71. А у 2022 році цей показник дуже спадає до значення 0,07. Тобто дуже збільшується залежність від позикового капіталу.

Коефіцієнт фінансової залежності за даний період має протилежну тенденцію та на кінець 2020 р. його значення збільшилось на 0,2 в порівнянні з 2018 роком і склало 1,54. А у 2021 році цей коефіцієнт зменшився на 0,13 бо збільшилася частка власного капіталу у фінансуванні. У 2022 році навпаки залежність від позикового капіталу збільшилася на 13,74 і досягла значення 15,15. Це є негативним показником.

Таблиця 2.7 - Показники фінансової стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Назва показника	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення, +/-			
						2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Робочий капітал	20493951,5	17132256	11144984,5	17951954	-29642350,5	-16,4%	-35,0%	61,1%	-265%
Власні обігові кошти	13070685,5	8034175	1271941,5	9470041	-36345147,5	-38,5%	-84,2%	644,5%	-484%
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,36	0,21	0,04	0,25	-0,97	-0,15	-0,17	0,21	-1,22
Маневреність робочого капіталу	0,82	1,39	6,83	1,16	-0,39	0,57	5,44	-5,67	-1,55
Маневреність власних обігових коштів	0,14	0,18	0,73	0,12	-0,03	0,04	0,55	-0,61	-0,15
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	1,2	0,72	0,15	0,86	-2,56	-0,48	-0,57	0,71	-3,42
Коефіцієнт фінансової автономії	0,75	0,69	0,65	0,71	0,07	-0,06	-0,04	0,06	-0,64
Коефіцієнт фінансової залежності	1,34	1,45	1,54	1,41	15,15	0,11	0,09	-0,13	13,74
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,14	0,08	0,01	0,98	-0,46	-0,06	-0,07	0,97	-1,44
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,25	0,31	0,35	0,29	0,33	0,06	0,04	-0,06	0,04
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,55	0,27	0,04	0,33	-1,35	-0,28	-0,23	0,29	-1,68
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,83	0,79	0,76	0,80	0,15	-0,04	-0,03	0,04	-0,65

І взагалі всі показники у 2022 році не відповідають нормативним значенням у зв'язку із критичною ситуацією на підприємстві та країні в цілому.

Необхідно відмітити, що за 2018-2021рр. значення цього коефіцієнту відповідало нормативному.

Маневреність робочого капіталу (рис.2.7) за 2019-2020 рр. демонструвала повільне зниження: у 2019 р. - на 0,06; у 2020 р. – на 0,07. У 2021 році спостерігаємо значне збільшення цього показника на 0,97 і досягли значення 0,98, що є позитивною тенденцією. Але у 2022 році цей показник знизився на 1,44. Це значення не відповідає нормативному.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу змінюється повільно у межах нормативного значення від 0,25 у 2018 році до 0,33 у 2022 році.

Коефіцієнт фінансової стійкості за 2018-2021рр. відповідав нормативному значенню і тримався на рівні 0,83-0,8, а у 2022 році відбулося зменшення до значення 0,15, що свідчить про зниження рівня фінансування необоротних активів за рахунок довгострокових джерел, відповідно про зменшення інвестиційної активності підприємства.

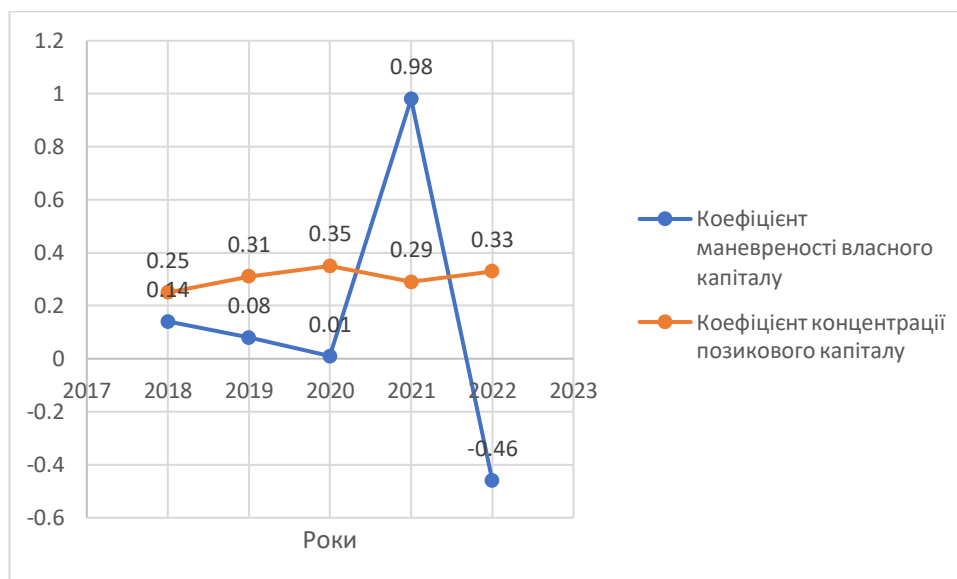


Рисунок 2.7 - Динаміка коефіцієнту маневреності власного капіталу та коефіцієнту концентрації позикового капіталу на ПАТ «АМКР» за 2018-2022рр.

Коефіцієнт фінансової стабільності вказує на те, скільки гривень власного капіталу припадає на кожну гривню зобов'язань компанії. У підприємства низькі значення цього показника у 2018 році 0,55; у 2020 році – 0,04, що говорить про високий рівень фінансових ризиків. ПАТ «АМКР» має великі зобов'язання, але компанія здатна стабільно генерувати додатний грошовий потік - не повинно виникнути ускладнень при погашенні зобов'язань. У 2022 році ми бачимо дуже негативну тенденцію цього показника: зменшення до -1,35. Це свідчить про вірогідність банкрутства підприємства.

Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,67-1,5. Значення нижче 0,67 свідчить про високий рівень фінансових ризиків. Значення вище 1,5 може означати наявність додаткових резервів підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів.

Таким чином, можна сказати, що на протязі 2018-2021 років підприємство ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є ліквідним і платоспроможним, а у 2022 році ситуація є критичною.

Проаналізувавши виробничо-фінансову діяльність ПАТ «АМКР» перейдемо до оцінки стану основних засобів підприємства.

2.2. Аналіз показників ефективності використання персоналу на підприємстві.

Ефективне функціонування підприємства залежить від його забезпеченості трудовими ресурсами.

Першим етапом аналізу є оцінка забезпеченості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та його підрозділів персоналом. Розпочнемо аналіз першого етапу з вивчення складу та структури персоналу ПАТ «АМКР» (табл. 2.8)

На основі даних табл. 2.8 можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду з 2020 по 2023 роки спостерігається зменшення

чисельності по всіх виробничим підрозділам ПАТ «АМКР». Це пов'язано зі змінами, проведеними керівництвом в структурі підприємства, а також зі зменшенням чисельності персоналу.

Ще у 2011 році гірничо-збагачувальний комплекс і шахтоуправління з підземного видобутку руди були об'єднані в гірничий департамент. Протягом 2018-2022рр. найбільше скорочення працівників спостерігалось на всіх виробництвах у 2020 році (на 16%) та у 2022 році (на 2,5%).

В результаті, на кінець аналізованого періоду чисельність персоналу ПАТ «АМКР» зменшилась пошти на 9% у порівнянні з рівнем 2018р.

Поряд з аналізом забезпеченості персоналу ПАТ «АМКР» проведемо оцінку його структури (табл. 2.9).

На основі даних табл. 2.9 можемо зробити висновок, що за окремими категоріями відбулося скорочення чисельності персоналу ПАТ «АМКР». Протягом аналізованого періоду спостерігається збільшення чисельності і відповідно всіх категорій персоналу у 2019 році. А з 2020 року відбулося поступове зменшення чисельності всіх категорій персоналу, найбільше у 2020 році приблизно на 20%. Ми бачимо, що зростає питома вага робітників у загальній чисельності персоналу з 78,4% у 2018 році до 82,1% у 2022 році через більше скорочення керівників на 27% з 2018 по 2022 роки, спеціалістів на 18,5% за аналізований період та скорочення службовців на 46% за 2018-2022 роки.

Таблиця 2.8 - Аналіз забезпеченості персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» по підрозділам за 2018-2022рр.

№ з/п	Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, %			
							2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
1	Металургійне виробництво	16774	18785	15721	15685	15284	11,98	-16,32	-0,23	-2,56
2	Гірничий департамент	3083	3450	2883	2907	2833	11,9	-16,44	0,83	-2,55
3	Коксохімічне виробництво	906	1021	865	845	823	12,69	-15,28	-2,3	-2,61
	Всього	20763	23256	19469	19437	18940	12,20	-16,29	-0,17	-2,56

Таблиця 2.9 - Аналіз динаміки та структури персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2018-2022рр.

Показник	2018		2019		2020		2021		2022		Відхилення							
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019/2018		2020/2019		2021/2020		2022/2021	
											%	п.с.	%	п.с.	%	п.с.	%	п.с.
Усього осіб, у тому числі:	20763	100	23256	100	19469	100	19437	100	18940	100	-	0	-	0	-	0	-	0
робітники	16278	78,4	18395	79,1	15614	80,2	15826	81,4	15550	82,1	13,0	0,7	-15,1	1,1	1,35	1,2	-1,7	0,7
керівники	2284	11,0	2372	10,2	1947	10,0	1790	9,2	1667	8,8	3,8	-0,8	-17,9	-0,2	-8,1	-0,8	-6,9	-0,4
спеціалісти	1952	9,4	2233	9,6	1713	8,8	1678	8,6	1590	8,4	14,4	0,2	-23,3	-0,8	-2,1	-0,2	-5,2	-0,2
службовці	249	1,2	256	1,1	195	1,0	143	0,7	133	0,7	2,8	-0,1	-23,8	-0,1	-26,7	-0,3	-7,0	0,0

Таблиця 2.10 – Аналіз показників продуктивності праці ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2018-2022рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, %			
						2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	62312821	61123111	61931770	106616421	42741328	-1,91	1,32	72,15	-59,92
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	20763	23256	19469	19437	18940	12,20	-16,29	-0,17	-2,56
Фонд оплати праці, тис. грн.	3422307	4327922	4453459	4664880	4772880	26,46	2,90	4,74	2,31
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	13,735	15,508	19,062	20,000	21,000	12,9	22,9	4,92	5,0
Продуктивність праці, тис. грн./особу	3001,147	2628,272	3181,045	5485,23	2256,670	-12,43	21,03	72,43	-58,86

Такі зміни пов'язані з політикою скорочення адміністративно-управлінського апарату, яку в останні роки проводить дане підприємство, а також зі змінами в організаційній структурі. Через військові дії частину персоналу мобілізували до ВСУ для захисту нашої Батьківщини, а частина персоналу покинула нашу країну із різних причин.

У таблиці 2.10 наведено аналіз динаміки показників продуктивності праці та середньої заробітної плати одного працівника. Можна побачити, що продуктивність праці у 2019 році зменшилась на 12%, а у 2020 та 2021 роках збільшилася відповідно на 21% та 72%. А у 2022 році зменшилась на 58%.

Середньомісячна заробітна плата на протязі аналізованого періоду зростала. У 2019 та 2020 роках більшими темпами відповідно на 12,9% та 22,9%. У 2021 р. на 4,92% і у 2022 р. на 5% було зростання заробітної плати.

Тобто можна відмітити, що коливання продуктивності праці не відповідають поступовому зростанню заробітної плати. Це говорить про те, що керівництво комбінату не зважаючи на зовнішні негативні фактори забезпечує працівників достатньою заробітною платою.

РОЗДІЛ 3
ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ З ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1. Факторний аналіз продуктивності праці на підприємстві

Доцільно також провести додатковий аналіз показника продуктивності праці (середньорічного виробітку). Для цього проведемо групування факторів впливу на результативний показник продуктивності праці (середньорічний виробіток на одного працюючого) в залежності від їх сутності:

1. Трудові фактори:

- чисельність працівників;
- середня заробітна плата працівника.

2. Виробничі фактори:

- обсяг виробництва;
- фондівдача;
- фондоозброєність.

3. Фінансові фактори:

- чистий дохід вір реалізації;
- чистий прибуток.

Ступінь впливу перерахованих факторів на результативний показник продуктивності праці визначаємо за допомогою кореляційно-регресійного аналізу. Для його проведення скористаємось даними з табл. 3.1.

Для наочного відображення отриманих результатів кореляційно-регресійного аналізу побудуємо графіки, що відображатимуть залежність між фактором та результативним показником. Отримані значення коефіцієнтів кореляції зведемо в єдину таблицю (табл. 3.1).

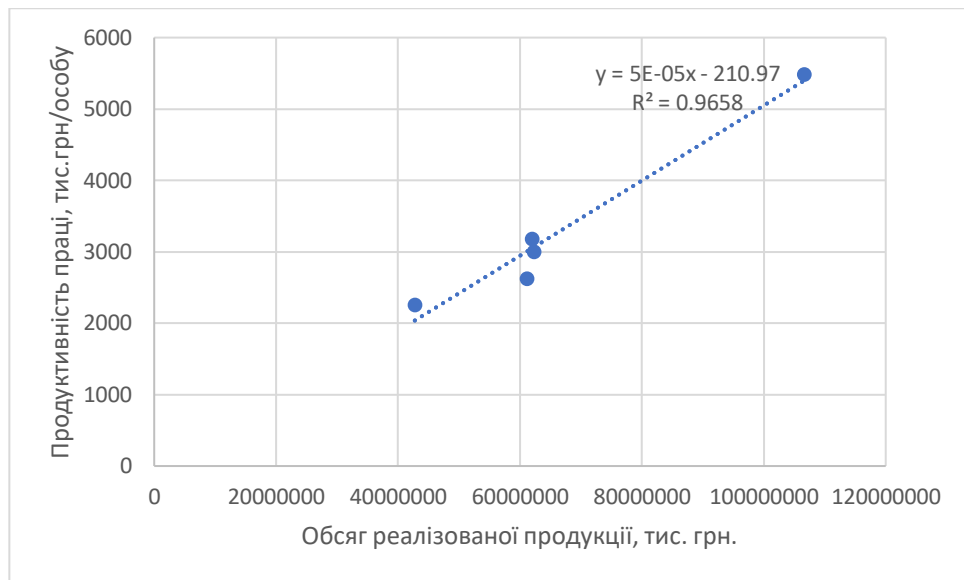


Рисунок 3.1 - Графік залежності рівня продуктивності праці від обсягу виробництва продукції

Отже, за допомогою кореляційно-регресійного аналізу було визначено залежність продуктивності праці від різних факторів, серед яких найбільший вплив здійснює обсяг виробництва продукції, чисельність працівників підприємства, середня заробітна плата та фондоозброєність.

Взаємозв'язок між продуктивністю праці та обсягом реалізації є тісним, оскільки $R^2 = 0,9658$. Обсяг реалізації формується не тільки за рахунок діяльності виробничих працівників, а й тих, хто власне реалізує продукцію підприємства, а їх продуктивність важко визначити через специфіку діяльності, недостатню інформаційну базу (така інформація може бути доступною лише для керівників підприємства) тощо.

На рисунку 3.2 ми бачимо, що взаємозв'язок між продуктивністю праці та чисельністю працівників є на дуже тісний $R^2 = 0,0347$, оскільки політика керівництва спрямована на скорочення чисельності персоналу для стабільного підвищення заробітної плати.

Таблиця 3.1 - Вихідні дані для аналізу впливу факторів на продуктивність праці

Рік	Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	Чисельність працівників, осіб	Середня заробітна плата, тис. грн.	Фондоозброєність, тис. грн./особу	Фондовіддача, грн./грн.	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	Чистий прибуток, тис. грн	Продуктивність праці, тис. грн./особу
2018	62312821	20763	13,735	2267,58	1,32	67963171	9509163	3001,147
2019	61123111	9155	15,508	2372,87	1,29	62409226	-2265232	2628,272
2020	61931770	19469	19,062	2561,86	1,24	63496684	740902	3181,045
2021	106616421	19437	20,000	2673,81	2,05	109303155	25216068	5485,23
2022	42741328	18940	21,000	1872,81	1,20	43818410	-49009104	2256,670

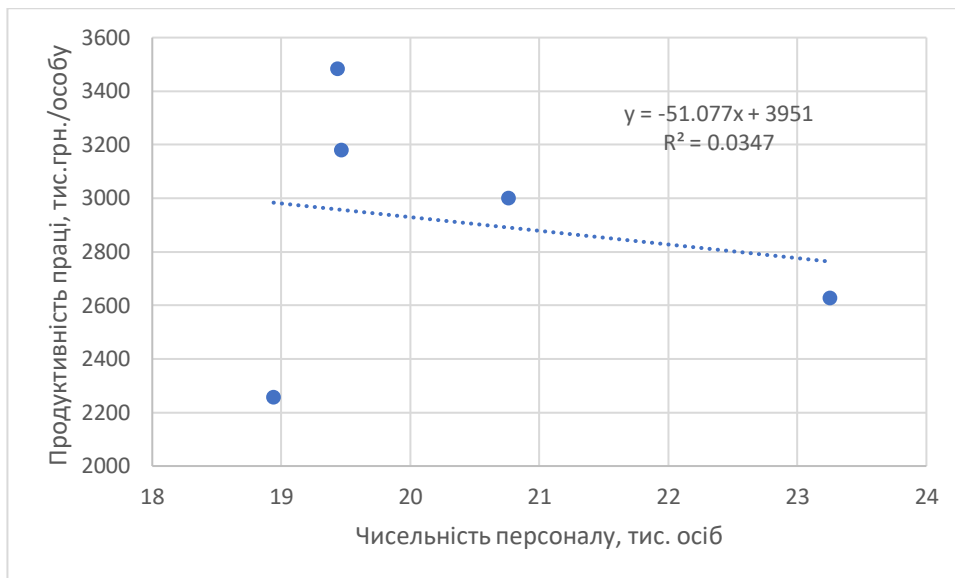


Рисунок 3.2 - Графік залежності рівня продуктивності праці від чисельності працівників.

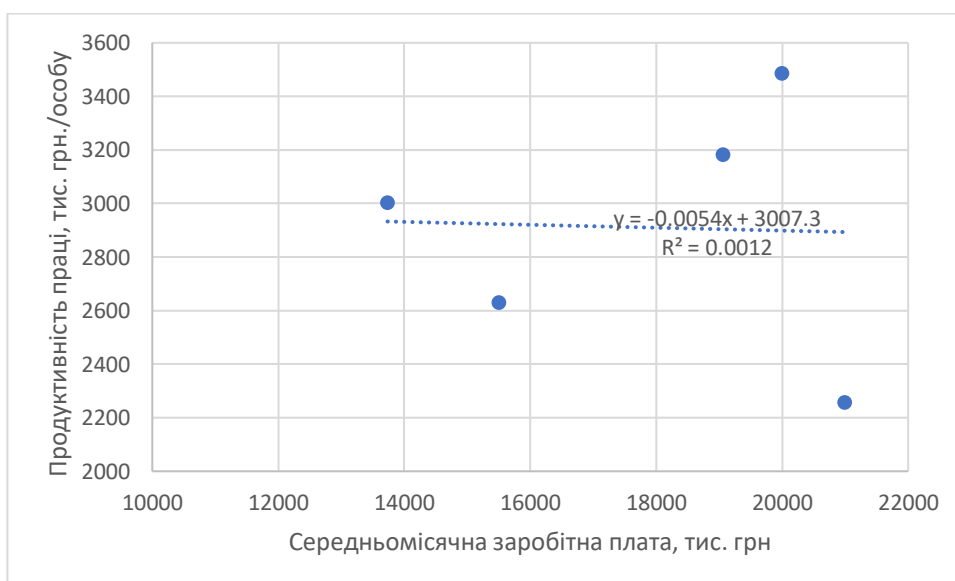


Рисунок 3.3 - Графік залежності рівня продуктивності праці від середньомісячної заробітної плати працівника.

На рисунку 3.3 можна побачити, що взаємозв'язок між продуктивністю праці та середньомісячною заробітною платою працівників є зовсім не тісний $R^2 = 0,0012$, оскільки політика керівництва спрямована на постійне

підвищення заробітної плати, незважаючи на зовнішні й внутрішні негативні фактори.

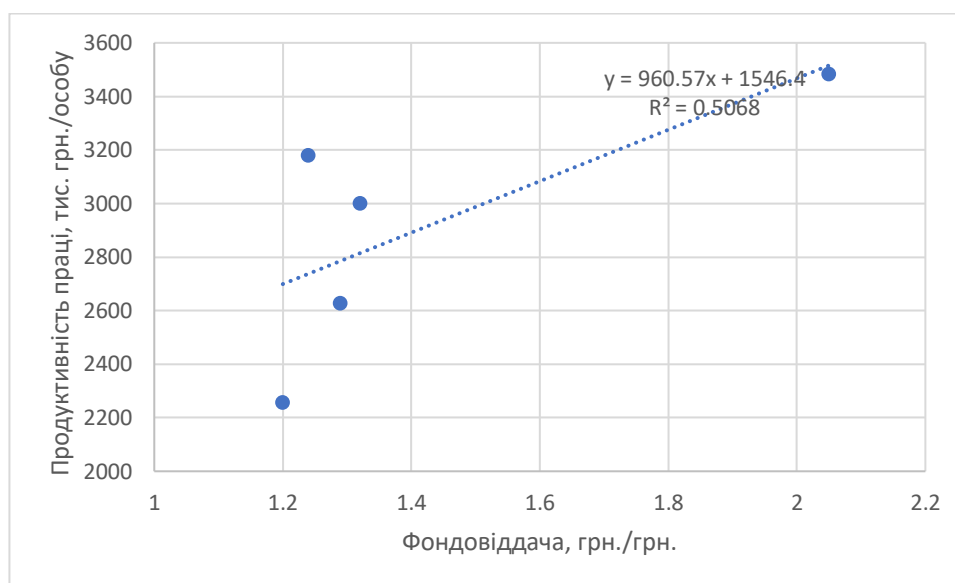


Рисунок 3.4 - Графік залежності рівня продуктивності праці від фондівіддачі.

Із рисунку 3.4 можна зробити висновок, що взаємозв'язок між продуктивністю праці та фондівіддачею є достатньо тісний $R^2 = 0,5068$, оскільки стан устаткування та інших груп основних засобів прямо впливає на обсяги виробництва продукції.

На рисунку 3.5 можна побачити, що взаємозв'язок між продуктивністю праці та фондоозброєністю працівників є дуже тісний $R^2 = 0,8294$, оскільки забезпечення устаткуванням та іншими основними засобами працівників прямо впливає на продуктивність праці.

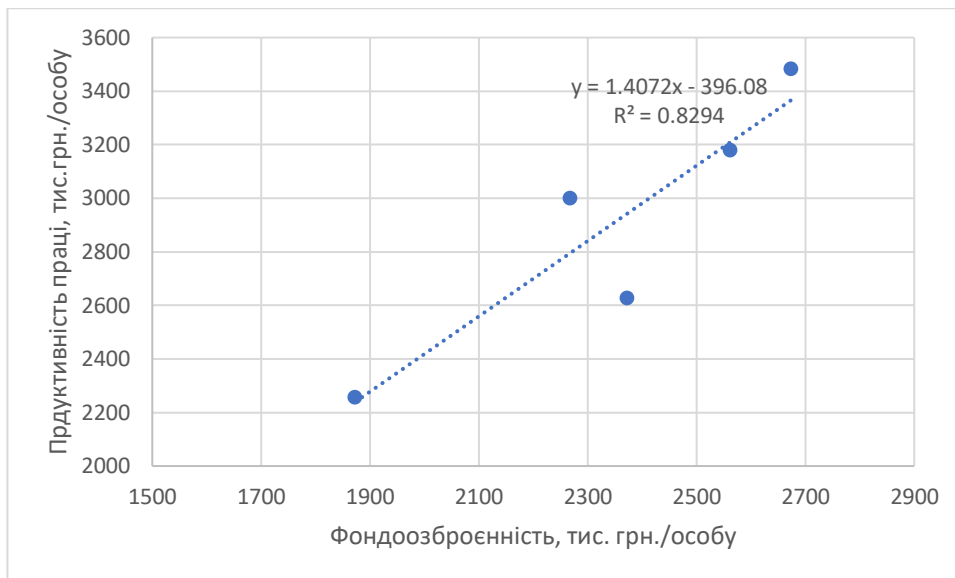


Рисунок 3.5 - Графік залежності рівня продуктивності праці від фондоозброєності.

Взаємозв'язок між продуктивністю праці та чистим прибутком підприємства є дуже тісний $R^2 = 0,8219$, оскільки отримання чистого прибутку прямо впливає на продуктивність праці.

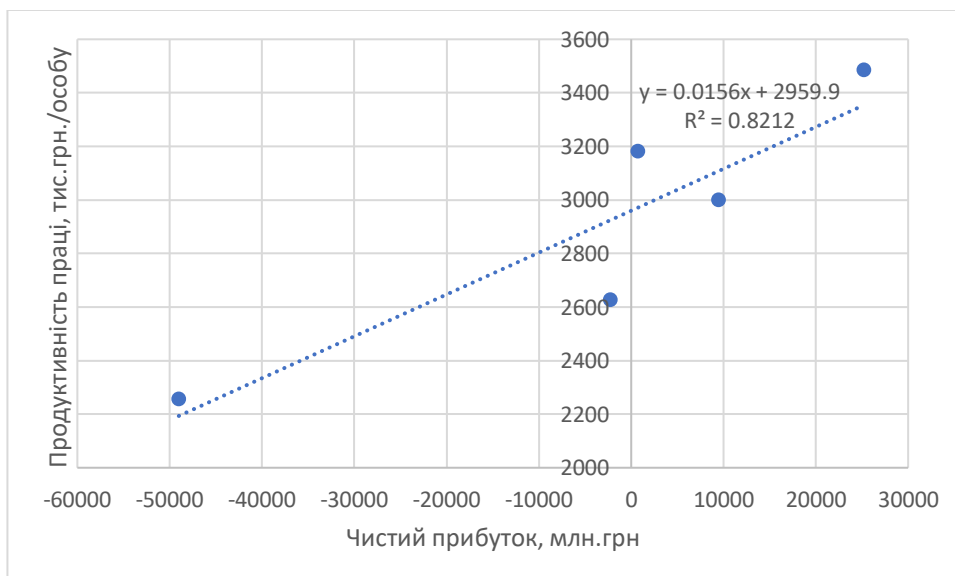


Рисунок 3.6 - Графік залежності рівня продуктивності праці від чистого прибутку.

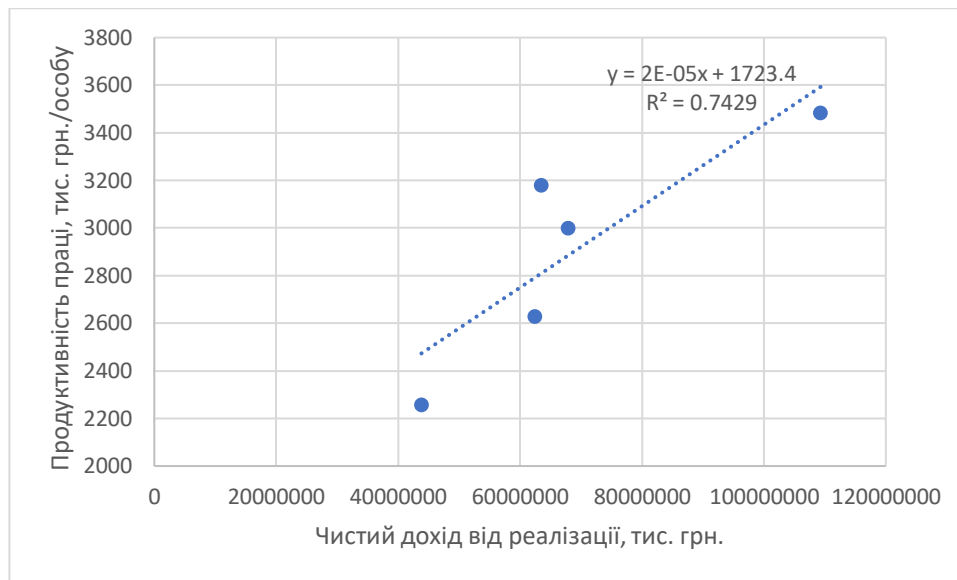


Рисунок 3.7 - Графік залежності рівня продуктивності праці від чистого доходу від реалізації.

Взаємозв'язок між продуктивністю праці та чистим доходом від реалізації продукції є достатньо тісний $R^2 = 0,7429$, оскільки отримання чистого доходу від реалізації прямо впливає на продуктивність праці.

Отже, за допомогою кореляційно-регресійного аналізу було визначено залежність продуктивності праці від різних факторів, серед яких найбільший вплив здійснює обсяг виробництва продукції, чисельність працівників підприємства, середня заробітна плата та фондоозброєність.

Таблиця 3.2 - Значення коефіцієнтів кореляції між продуктивністю праці та факторами впливу на неї

Показник	Коефіцієнт кореляції
Трудові фактори	
Чисельність працівників, осіб	0,0347
Середня заробітна плата, грн.	0,0012
Виробничі фактори	
Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	0,9658
Фондоозброєність, тис. грн./особу	0,8294
Фондовіддача, грн./грн.	0,5068
Фінансові фактори	
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	0,7429
Чистий прибуток, тис. грн.	0,8212

З таблиці 3.2 ми бачимо, що найбільш впливовими факторами є обсяг виробництва продукції, чистий дохід від реалізації, чистий прибуток та фондоозброєність працівників. Чисельність працівників і середня заробітна плата не впливають істотно, тому що кадрова політика комбінату спрямована на збереження працівників при дуже складній політичній ситуації, яка є на даний час в Україні.

3.2. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Кадрова програма комбінату, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам емітента: товариством у 2023 році організовано різні види навчання, в яких працівники прийняли 15 915 разів: 5 809 навчених працівників належать до категорії керівники, фахівці і службовці і 10 074 – до категорії робочі. Серед них: закінчили навчання з професійної перепідготовки – 795 осіб, для розширення професійної діяльності придбали другу професію – 1 300 осіб, на виробничо-технічних курсах і курсах цільового призначення підвищили кваліфікацію – 13 800 осіб. План навчання персоналу підприємства виконується відповідно до заявок структурних підрозділів. В Університеті АрселорМіттал в Україні пройшли навчання з питань охорони праці та пожежної безпеки 4 903 працівників підприємства, у тому числі 2 409 навчених працівників належать до категорії керівники, фахівці і службовці, та 2 494 осіб – до категорії робочі. Протягом 2023 року по темам: «Керівництво роботами підвищеної небезпеки», «Виконання робіт в умовах підвищеної пожежної небезпеки» та «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів» пройшли навчання 1 517 працівників підприємства.

У минулому розділі, на основі проведеного факторного аналізу та глибокого дослідження теоретичних аспектів проблематики продуктивності

праці, було визначено ряд заходів, що на думку фахівців та на нашу думку, є доцільними до практичного впровадження у виробничо-господарських умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з метою підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві та загального рівня ефективності діяльності підприємства.

З метою підвищення ефективності процесів планування і контролю бюджету витрат на персонал та соціальні об'єкти до департаменту з персоналу підпорядковані окремі відділи адміністрації з фінансів, також поетапно реалізовані зміни в організаційній структурі управління департаменту з персоналу. Для забезпечення оптимального завантаження персоналу та раціонального використання трудових ресурсів окремих цехів сталеплавильного департаменту, а також в зв'язку з перерозподілом функцій і завдань між працівниками були внесені відповідні зміни до організаційних структур управління: копрового цеху, конвертерного цеху.

В зв'язку з перерозподілом функцій і завдань між керівниками та підрозділами підприємства та з урахуванням пріоритетних напрямків розвитку підприємства – центральний департамент з утримання і ремонтів та служба вдосконалення процесів ТО, звітності і аналізу КРІ підпорядковані головному інженеру адміністрації з виробництва. З метою впровадження в гірничому департаменті цільової системи ремонтів та обслуговування обладнання цехів підприємства, виконання корпоративних стандартів (Asset Reliability Management Program), для забезпечення ефективного планування і контролю ефективності проведення ТО і Р устаткування і поліпшення виробничих показників (зниження кількості позапланових простоїв обладнання, вдосконалення структури управління ремонтних служб підприємства), внесені зміни до організаційної структури управління рудоуправління.

Заходи, що сприяють підвищенню продуктивності праці на підприємстві, як правило мають різний термін та вартість їх реалізації. З огляду на це мають прийматися рішення чи потрібно впроваджувати той чи

інший захід, звичайно беручи до уваги потенційні можливості та перспективні плани розвитку підприємства.

Ефективним рушієм розвитку персоналу є програми підготовки та навчання, що проводяться на ПАТ «АМКР».

Ефективне стимулювання персоналу можливе за рахунок остаточного переходу до багаторівневої системи оплати праці на основі методики *Нау Group/Korn Ferry*, яка буде враховувати особливості професій, фактичну зону відповідальності працівників, вимоги до освіти і досвіду. Необхідним також є запровадження нових прогресивних форм нематеріального стимулювання працівників за рахунок залучення працівників до процесу розробки та прийняття управлінських рішень; створення ініціативних творчих робочих груп працівників; широкого використання системи позитивних стимулів.

Розрахуємо математично ефект від запропонованих заходів.

Припустимо, що ПАТ «АМКР» досягло оптимального рівня внутрішньо-змінних простоїв обладнання у зв'язку з його технічним та організаційним обслуговуванням, а також у зв'язку з відпочинком та самообслуговуванням робітників і в результаті ефективний фонд робочого часу зросте на 10 днів. Внаслідок цього відбудеться зростання середньорічного виробітку на 1 робітника на 90090 грн.

Розрахуємо економічний ефект від збільшення кількості днів, відпрацьованих кожним робітником (табл. 3.13)

$$\Delta BP = \frac{Tef_1}{Tef_0} * 100\% - 100\% \quad (3.1)$$

де Tef_0 — ефективний фонд робочого часу в базовому періоді;

Tef_1 — ефективний фонд робочого часу в поточному періоді.

$$\Delta BP = \frac{260}{250} * 100 - 100 = 4(\%)$$

Таблиця 3.3 - Розрахунок економічного ефекту для ПАТ«АМКР»

№ з/п	Показник	2022р.	Прогнозоване значення	Відхилення
1	2	3	4	5
1	Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	42741328	44447634	1706306
2	Чисельність працівників	18940	18940	-
3	з них робітників	15550	15550	-
4	Питома вага робітників у складі промислово-виробничого персоналу,%	82,1	82,1	-
5	Продуктивність за рік, тис. грн./ особу	2256,670	2346,760	90,09
6	Загальна кількість днів, відпрацьованих одним робітником	250	260	10
7	Тривалість робочого дня	8	8	-
8	Середньодобовий виробіток на особу, грн	9026	9062	36
9	Середньо-годинний виробіток одного робітника, грн.	1128	1132	4

Отже, за рахунок зростання ефективного фонду робочого часу на 10 днів за рахунок ліквідації цілозмінних та внутрішньо-змінних простоїв середньорічний виробіток одного робітника збільшиться на 4%.

Одним із варіантів підвищення ефективності використання основних засобів ПАТ «АМКР» є оптимальний розподіл обладнання на виробництві, мінімізація простоїв транспорту і устаткування, заміна застарілого обладнання на більш продуктивне. Реалізація подібних заходів є метою рудоуправління гірничого департаменту ПАТ «АМКР» в найближчі роки.

З метою підвищення ефективності використання обладнання на залізородних кар'єрах застосовують адаптивну систему ремонтів і технічного обслуговування. При цьому впроваджують автоматизовані інформаційні системи.

Запровадження розроблених заходів щодо підвищення ефективності використання виробничих ресурсів відіграє важливу роль в діяльності підприємства, адже сприятиме ліквідації простоїв, скороченню термінів освоєння знову введених у дію потужностей, прискоренню оборотності оборотних коштів, підвищенню результативності трудових ресурсів,

скороченню недоцільних затрат праці, і як наслідок, призводять до збільшення обсягів виробництва та зростання прибутку підприємства.

Другим заходом, рекомендованим до впровадження з метою підвищення продуктивності праці, є організація підвищення кваліфікації робітників підприємства. Здійснення цього заходу не потребує коштів, оскільки при підприємстві функціонує учбово-курсний центр. На базі центру є необхідна матеріально-технічна база для проведення як практичних, так і теоретичних занять. Для кращої організації процесу навчання слід залучити діючих співробітників підприємства, що мають високі професійні навички та повагу в колективі.

Організація підвищення кваліфікації працівників дасть змогу збільшити продуктивність їх праці на 2%, тобто середньорічний виробіток одного працівника становитиме:

$$V_{\text{сеп1}} = 2256,670 \cdot 1,02 = 2302 \text{ тис. грн./особу}$$

$$\Delta V_{\text{сеп1}} = 2302 - 2256,67 = 45,33 \text{ тис. грн./особу}$$

Таким чином, середньорічний виробіток збільшився на 45,33 тис. грн./особу, що є першим з резервів зростання продуктивності праці.

Обсяг реалізованої продукції після впровадження цього заходу може збільшитися

$$\Delta \text{РП} = 45,33 \cdot 18940 = 858550 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект від реалізації заходу в умовах відсутності затрат на нього становитиме суму приросту обсягу виробництва продукції.

Останні дослідження [34,35,36,37] показують особливості підходу до управління персоналом в цифрових умовах, виділивши статистичні дані щодо готовності підприємств переходити на цифрове управління персоналом. Автор виділила ключові тренди цифровізації управління персоналом, до яких

відноситься людиноцентричність, автоматизації, зниження бюрократії, прогнозування поведінки працівників тощо.

Дослідження консалтингової компанії Coleman Services [44] показують що 62% таких організацій уже частково використовують автоматизоване функціональне управління та адміністрування персоналом і в подальшому продовжують покращувати цей показник. 17% лише починають впровадження цифрових технологій в управлінні персоналом. Необхідно зазначити, що базовий етап цифрової трансформації пройшло 10% опитаних компаній. З усіх опитаних компаній тільки 4% повністю перейшли на автоматизовані процеси управління персоналом, які включають автоматизацію управління персоналом на всіх рівнях.

Розроблення нових технологій, а також їх впровадження відбувається внутрішніми фахівцями. Такі дії дозволяють ефективно формувати команду та створювати комфортне середовище для роботи, що сприятиме потребам бізнесу. При цьому для управління персоналом нема необхідності розробляти комплексного програмного забезпечення, оскільки сьогодні вже створені програмні продукти, які апробовані різними компаніями зі всіх країн світу.

Традиційно, основними функціями управління персоналом є планування, організація, мотивація, контроль. При цьому основною функцією, яка без перебільшення залишається найбільш важливою в процесі управління, є планування. Планування персоналу є найбільш складною частиною управління. Цей процес вимагає найбільших трудових затрат та енергії працівників, оскільки вимагає роботи з новою інформацією. Розглянемо більш детально кожен із напрямів автоматизації управління та адміністрування персоналом на підприємствах України.

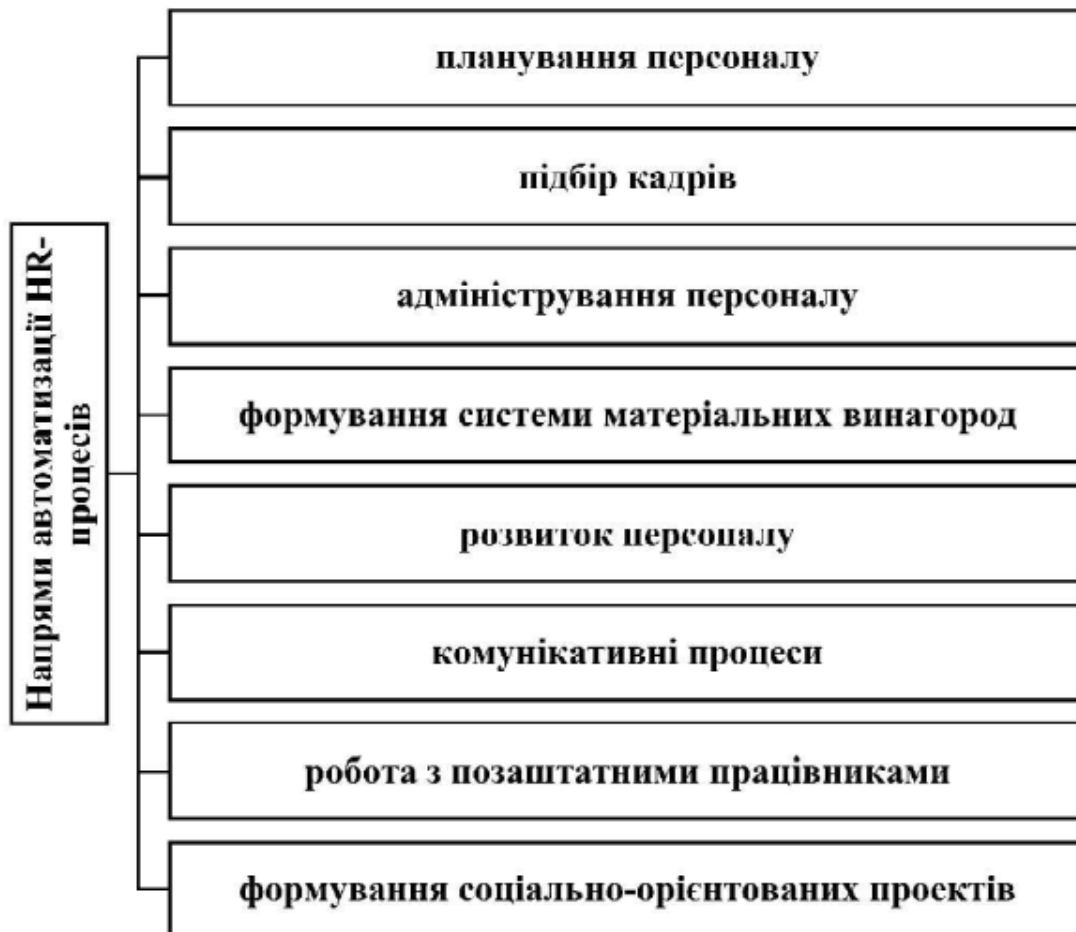


Рисунок 3.8 – Напрями автоматизації управління та адміністрування персоналом.

Управління персоналом стає об'єктно-орієнтованим, а організаційна структура стає наскрізною, що дозволяє навіть спеціалістам найнижчої ланки виробництва безпосередньо бачити кінцевий продукт, працювати над його створенням та відчувати свою значимість у процесі. При цьому автоматизовані системи управління персоналом дозволяють організувати прозорий та всім зрозумілий процес матеріальної нагороди, мотивації та індивідуального розвитку, що має важливе значення для побудови ефективних та довгострокових команд.

ВИСНОВКИ

Ефективність діяльності будь-якого підприємства у сучасних умовах залежить від ефективності роботи його персоналу. На кожному підприємстві функціонує спеціалізований підрозділ з управління персоналом, однак у переважній більшості підприємств відсутній чітко структурований механізм наповнення органу управління персоналом, що знижує якість його функціонального призначення.

Показниками ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці, виробіток одного працівника, трудомісткість, рентабельність праці, ефективність використання робочого часу, темп зростання середньої заробітної плати.

Стратегічними напрямками розвитку металургійної промисловості України в сучасних умовах господарювання є: розширення ринків збуту металопродукції; підвищення якості продукції, модернізація технологічного обладнання; розробка і комерційне впровадження інновацій; державно-правове партнерство; підготовка фахівців нового покоління.

Обсяги виробництва у 2018-2022 роках наведені у таблиці 2.1.

У 2021 році підприємство збільшило рівень виробництва у порівнянні з 2020 роком: чавуну на 7,9% (до 5,34 млн т); прокату на 5,6% (до 4,6 млн т); сталі на 5,2% (до 4,92 млн т); концентрату на 3,2% (до 11 млн т); видобутку залізної руди на 3,2% (до 26,4 млн т).

Як бачимо, у 2019 році порівняно з 2018 роком обсяг виробництва чавуну і прокату збільшився відповідно на 47% і 11%, а виробництво сталі, залізної руди та концентрату зменшилося відповідно на 37%, 24%, 79%. У 2020 році виробництво чавуну, сталі, залізної руди, концентрату збільшилося, а прокату зменшилося на 4%. У 2021 році виробництво всіх видів продукції збільшилося: найбільше чавуну – на 394% і концентрату – на майже 222%. Ми можемо сказати, що свою виробничу програму ПАТ «АМКР» здійснює в

повному обсязі на протязі 2018-2021 років. А от у 2022 році всі показники зменшилися майже на 50%. На це вплинули військові обставини.

За даними табл. 2.4 можна зробити висновок, що за 2018-2022рр. підприємство не є абсолютно ліквідним, так як не виконується перша нерівність, тобто у підприємства не достатньо грошових коштів для розрахунку за своїми поточними зобов'язаннями.

За 2019-2020 роки не виконується також третя нерівність, тобто запаси не покривають довгострокові зобов'язання, але за весь аналізований період обов'язкова умова, $A_4 < P_4$ виконується, тобто ПАТ «АМКР» є ліквідним та платоспроможним підприємством.

На основі даних табл. 2.9 можемо зробити висновок, що за окремими категоріями відбулося скорочення чисельності персоналу ПАТ «АМКР». Протягом аналізованого періоду спостерігається збільшення чисельності і відповідно всіх категорій персоналу у 2019 році. А з 2020 року відбулося поступове зменшення чисельності всіх категорій персоналу, найбільше у 2020 році приблизно на 20%. Ми бачимо, що зростає питома вага робітників у загальній чисельності персоналу з 78,4% у 2018 році до 82,1% у 2022 році через більше скорочення керівників на 27% з 2018 по 2022 роки, спеціалістів на 18,5% за аналізований період та скорочення службовців на 46% за 2018-2022 роки.

У таблиці 2.10 наведено аналіз динаміки показників продуктивності праці та середньої заробітної плати одного працівника. Можна побачити, що продуктивність праці у 2019 році зменшилась на 12%, а у 2020 та 2021 роках збільшилась відповідно на 21% та 72%. А у 2022 році зменшилась на 58%.

Середньомісячна заробітна плата на протязі аналізованого періоду зростала. У 2019 та 2020 роках більшими темпами відповідно на 12,9% та 22,9%. У 2021 р. на 4,92% і у 2022 р. на 5% було зростання заробітної плати.

Тобто можна відмітити, що коливання продуктивності праці не відповідають поступовому зростанню заробітної плати. Це говорить про те,

що керівництво комбінату не зважаючи на зовнішні негативні фактори забезпечує працівників достатньою заробітною платою.

У даному розділі було проведено кореляційно-регресійний аналіз залежності продуктивності праці від обсягу реалізації продукції, чисельності персоналу, середньомісячної заробітної плати, чистого прибутку, фондівіддачі, фондоозброєності, чистого доходу від реалізації продукції.

З таблиці ми бачимо, що найбільш впливовими факторами є обсяг виробництва продукції, чистий дохід від реалізації, чистий прибуток та фондоозброєність працівників. Чисельність працівників і середня заробітна плата не впливають істотно, тому що кадрова політика комбінату спрямована на збереження працівників при дуже складній політичній ситуації, яка є на даний час в Україні.

Ефективне стимулювання персоналу можливе за рахунок остаточного переходу до багаторівневої системи оплати праці на основі методики Нау Group/Korn Ferry, яка буде враховувати особливості професій, фактичну зону відповідальності працівників, вимоги до освіти і досвіду.

Припустимо, що ПАТ «АМКР» досягло оптимального рівня внутрішньо-змінних простоїв обладнання у зв'язку з його технічним та організаційним обслуговуванням, а також у зв'язку з відпочинком та самообслуговуванням робітників і в результаті ефективний фонд робочого часу зросте на 10 днів. Внаслідок цього відбудеться зростання середньорічного виробітку на 1 робітника на 90090 грн.

Другим заходом, рекомендованим до впровадження з метою підвищення продуктивності праці, є організація підвищення кваліфікації робітників підприємства. Організація підвищення кваліфікації працівників дасть змогу збільшити продуктивність їх праці на 2%, і відповідно обсяг виробництва продукції на 858550 тис. грн.

Останні дослідження [34,35,36,37] показують особливості підходу до управління персоналом в цифрових умовах, виділивши статистичні дані щодо готовності підприємств переходити на цифрове управління персоналом. Автор

виділила ключові тренди цифровізації управління персоналом, до яких відноситься людиноцентричність, автоматизація, зниження бюрократії, прогнозування поведінки працівників тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рябцева О. Є., Рябцева О.О. Сучасні методи оцінювання ефективності діяльності відділу управління персоналом. *Економічний вісник ДВНЗ "Український державний хіміко-технологічний університет"*. 2016. № 1. С. 102-107.
2. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46-50.
3. Чобіток В. І., Волощенко А.В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 313-318.
4. Бондаренко Л. П., Тарнавський М.І. Побудова структури органу управління персоналом на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 47-52.
5. Сисоєнко І. А. Методи проектування організаційної структури підприємства. *Таврійський науковий вісник*. 2013. Вип. 85. С. 307-311.
6. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: метод.посіб. Х.:ХДЕУ, 2004. 407 с.
7. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2011. 229 с.
8. Гриньова В.М., Новікова М.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом: навч.посіб. Харків: ХНЕУ, 2004. – 428 с
9. Syshhikova, E. N. (2011), "Formirovanie organizacionno-jekonomicheskogo mehanizma upravlenija predprijatijem v sovremennyh uslovijah", *Organizator proizvodstva*, vol. 2, pp. 55-57.
10. Chmel', S.Ju. (2011), "Formirovanie strategii ustojchivogo razvitija predprijatija na osnove garmonizacii celej stekholderov", Ph.D. Thesis, 08.00.05 «Jekonomika i upravlenie narodnym hozjajstvom», p.22.
11. Tonkih, A.S. and Ionov, A.V. (2009), "Upravlenie stoimost'ju biznesa na osnove balansa interesov", *Vestnik Finansovoj akademii*, vol.3, pp. 50-57.

12. Kouplend, T. Koller, T., Murrin, Dzh. (2005), *Stoimost' kompanij: ocenka i upravlenie* [Company Value: Assessment and Management], 3-th. ed., ZAO «Olimp–Biznes», p.576.
13. Bocharova, N.A. (2010), "Rozrobka ekonomichnoho mekhanizmu pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti ATP", *Ekonomika transportnoho kompleksu: Zbirnyk naukovykh prats*, vol. 17, pp. 74–81.
14. Kaplan, Robert S. and Norton, Dejvid P. (2003), *Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviju* [Balanced Scorecard. From strategy to action], ZAO «Olimp–Biznes», p.304.
15. Armstrong, M. (2002), *Strategicheskoe upravlenie chelovecheskim resursami* [Strategic Human Resource Management]. p.328.
16. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*. 2014. № 4. С. 52–54.
17. Козинець А. О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві. *Менеджмент: теорія і практика*. 2014. № 3. С. 83–86.
18. Погорєлова Т. О., Ігнат'єва Ю. І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 21(994). С. 127–134.
19. Філіпішин І. В. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка його трудової діяльності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 41–47.
20. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу. *Фундаментальні дослідження*. 2015. № 3. С. 217–223.
21. «Тенденції в HR». URL: <http://www.trainings/library/reviews/?id=15438>.
22. Власюк Т.О. Україна на світовому ринку залізорудної сировини. 2009.

23. Герасименко Ю.В. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економіка, управління та адміністрування*. Житомир:ЖДТУ, 2019. № 1(87). С. 9-16.
24. Глущенко Андрій. Експорт залізної руди з України до ЄС під загрозою. *Державна служба статистики України.GMK Center*. 05 Липня 2022.
25. Агапова Вікторія. Що лишилося від Української металургії. *Економічна правда*. 29 березня 2023 р. <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/29>
26. Мартиненко В. М., Древаль Ю. Д. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект. Київ: НАДУ, 2013. 52 с.
27. Опанасюк Ю. А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету*. 2012. Вип. 1. С. 134-140
- 28.Кривоконь Н. І. Оцінка персоналу організації, що надають соціальні послуги в Україні як складова системи вимірювання діяльності соціальних установ. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/46594083.pdf> (дата звернення: 15.04.2023).
- 29.Крикун О. О. Удосконалення системи оцінки персоналу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 43. С. 178-184.
- 30.Ковшова І. О. Система оцінювання персоналу підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018.Вип. 3. С. 80-85.
- 31.Мазуренко А. Є. Використання key performance indicators, key risk indicators для визначення ефективності управління інформаційними активами підприємства. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/20806/1/10_155-156.pdf (дата звернення: 22.04.2023).
- 32.Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 39-42.
- 33.Вітлінський В. В. Моделювання економіки : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 408 с.

34. Дащенко Н.М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2020. № 4. С. 424 - 432.
35. Цифрова адженда України — 2020. ГС "Хай-Тек офіс Україна", 2016.
36. Цифрова грамотність населення України. Міністерство цифрової трансформації України. 2019. URL: https://osvita.diiia.gov.ua/uploads/0/585-cifrova_-gramotnist_naselenna_ukraini_2019_compressed.pdf
37. World Employment and Social Outlook: Trends 2021. International Labour Office. 2021. URL: https://www.ilo.-org/wcmsp5/groups/public_795453.pdf
38. The Future of Jobs Report 2018. WEF. 2018. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobsreport-2018>
39. Skill shift: Automation and the future of the workforce. McKinsey. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shiftautomation-and-the-future-of-the-workforce>
40. Stimulating digital innovation for growth and inclusiveness. OECD. 2016. URL: https://www.oecdilibrary.org/science-and-technology/stimulating-digitalinnovation-for-growth-and-inclusiveness_5j1wqvhg3l31-en
<https://doi.org/10.1787/20716826>
41. The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. WEF, 2016. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>
42. Грیشнова О.А., Заїчко О.С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості і нові виклики. Вісник економічної науки України. 2016. № 2. С. 52 - 57.
43. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. 2020. №3 (64). С. 147 - 156.
44. Цифровые технологии в HR: как и зачем внедряют. HR-Director. 2019. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67428-tsifrovye-tehnologii-v-hr-kak-izachem-vnedryat-19-m7>

45. Леонова, О. 30+ додатків для рекрутерів та HR. Хурма. 2019. URL: <https://hurma.work/blog/30-dodatki-vdlya-rekruteriv-ta-hr-iv/>
46. Рейтинг. Бізнес в офіційних цифрах– <https://rating.zone/ekonomichnyj-ohliad-metallurhijnoi-haluzi-ukrainy>
47. Гончарук О. В., Ігнашкіна Т. Б., Броннікова В. Ю. Сучасний стан гірничо-металургійного комплексу України: чинники, тенденції й результати. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8189> (дата звернення: 14.11.2023). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.9.60](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.60)
48. Кифяк В. І., Запухляк В. М. Інструменти hr-інжинірингу в управлінні організаціями. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9434> (дата звернення: 14.11.2023). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.10.86](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.86)
49. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109-113.
50. Денисенко М.П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств / Денисенко М.П., Будякова О.Ю.-*Економіка та держава*. 2019. №4. С. 11–17. DOI: [10.32702/2306-6806.2019.4.11](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.4.11).
51. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1. (34). С. 29-35.

ДОДАТКИ