

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Удосконалення механізму управління персоналом в умовах ПАТ
«АрселорМіттал Кривий Ріг»

Виконав(ла):

студент(ка) 4 курсу,

групи МН-20-1

_____ / Федоренко А.О. /

(підпис)

Керівник

_____ / Варава Л.М. /

(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Варава Л.М. /

(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Варава Л.М. /

(підпис)

Кривий Ріг

2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
управління бізнесом

Кафедра менеджменту та
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на випускову роботу бакалавра

Федоренко Анастасії Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення механізму управління персоналом в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

керівник роботи Варава Лариса Миколаївна, д. е. н., професор,

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

затвердені наказом вищого навчального закладу від «29» березня 2024 року №237

2. Строк подання студентом роботи: 08.06.2024

3. Вихідні дані до роботи: Законодавчі та нормативно-правові акти України з питань управління персоналом, офіційні документи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», наукові статті та монографії з питань управління персоналом. статистичні дані про діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», результати власних досліджень автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи управління персоналом на підприємствах. 2. Дослідження системи управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». 3. Напрями удосконалення системи управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Динаміка параметрів персоналу; Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; Динаміка параметрів персоналу; SWOT-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Варава Л. М., д. е. н., проф.	29.03.2024	10.05.2024
Розділ 2	Варава Л. М., д. е. н., проф.	29.03.2024	24.05.2024
Розділ 3	Варава Л. М., д. е. н., проф.	29.03.2024	06.06.2024
Нормоконтроль	зав. каф. МіА Варава Л.М.	29.03.2024	13.06.2024

7. Дата видачі завдання: 29.03.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускової роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	27.03.2024 - 29.03.2024
2	Збір матеріалів до випускової роботи бакалавра	30.03.2024 - 10.04.2024
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань випускової роботи бакалавра	11.04.2024 - 25.04.2024
4	Підготовка I розділу випускової роботи бакалавра та подання його консультанту	26.04.2024 - 10.05.2024
5	Підготовка II розділу випускової роботи бакалавра та подання його консультанту	11.05.2024 - 24.05.2024
6	Підготовка III розділу випускової роботи бакалавра та подання його керівнику	25.05.2024 - 06.06.2024
7	Підготовка вступної частини	07.06.2024
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	08.06.2024 - 12.06.2024
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	13.06.2024
10	Попередній захист роботи	14.06.2024
11	Захист роботи у ЕК	17.06.2024

Студент

_____ (підпис)

Федоренко А.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Варава Л. М.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на випускову роботу бакалавра студента спеціальності 073 «Менеджмент» Федоренко А.О. «Удосконалення механізму управління персоналом в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»». – КНУ, 2024 р.

Випускову роботу бакалавра виконано на 65 сторінках, містить 12 таблиць, 2 рисунки.

При підготовці роботи використано 27 літературних джерел.

Мета випускової роботи бакалавра: вивчення та узагальнення теоретичних засад та розробка рекомендацій щодо удосконалення механізму управління персоналом

Завдання дослідження: дослідити теоретичні основи управління персоналом підприємства, проаналізувати особливості оплати праці, систему мотивації персоналу та рівень задоволеності персоналу умовами праці, розробити загальну та функціональну стратегії для підприємств

Об'єкт дослідження: система управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Предмет дослідження: сукупність соціально-економічних відносин, що виникають в процесі управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Одержаний економічний ефект (ефективність): проведені розрахунки та аналіз свідчать, що запропонований проєкт є ефективним та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

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

ЗМІСТ

Вступ	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	8
1.2. Аналіз підходів щодо оцінювання ефективності системи управління персоналом	12
1.3. Сучасний стан управління персоналом підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	18
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ».....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	21
2.2. Оцінка системи управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	28
2.3. Дослідження факторів впливу на функціонування системи управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	34
РОЗДІЛ 3 ВИБІР і ОБГРУНТУВАННЯ ЗАГАЛЬНОЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	41
3.1 Стратегічний аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	41
3.2. Установлення місії та цілей підприємства.....	47
3.3 Вибір загальної та обґрунтування стратегії управління персоналом для ПАТ «АрселорМіттал»....	51
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	63
ДОДАТОК А.....	65

Вступ

Актуальність дослідження стверджує, що ефективне управління людськими ресурсами є ключовим фактором успіху сучасних компаній. Це зумовлено ростаючими потребами в автоматизації кадрового обліку, необхідністю планування потреби в персоналі, важливістю вирішення завдань набору, аналізу кадрового складу та причин плинності кадрів. Особливо гостро питання щодо удосконалення системи управління персоналом постає в умовах критичних ситуацій в країні та в світі в цілому.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо покращення кадрової політики ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг".

Завданням випускової кваліфікаційної роботи є:

1. Вивчення теоретичних основ управління персоналом,
2. Аналіз показників ефективності кадрової політики,
3. Дослідження системи управління персоналом ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" та фактори, що впливають на її роботу,
4. Аналіз системи оплати праці, мотивації та рівня задоволеності персоналу умовами праці.
5. Проаналізувати систему показників для оцінки рівня ефективності управління персоналом;
6. Обґрунтувати заходи щодо розвитку системи управління персоналом на підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;

В даній роботі досліджується система управління персоналом ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг".

Особлива увага приділяється соціально-економічним відносинам, які складаються між працівниками та підприємством в процесі кадрового менеджменту.

Іншими словами, предметом дослідження є взаємодія між персоналом та ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", соціально-економічних аспектах управління кадрами. Та на вплив кадрової політики на діяльність підприємства.

Для досягнення мети роботи та вирішення поставлених завдань використовувалися такі методи дослідження. Був проведений системний аналіз. Вивчено системи управління персоналом ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" як сукупності взаємопов'язаних елементів.

Проведено причинно-наслідковий аналіз та прямий структурний аналіз. Виявлення причинно-наслідкових зв'язків між факторами, що впливають на ефективність управління персоналом та дослідження структури системи управління персоналом ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг".

Інформаційною базою для дослідження стали офіційні документи ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" (накази, положення, інструкції, інші документи, що регламентують систему управління персоналом на підприємстві), річна звітність та статистичні дані підприємства (інформація про чисельність персоналу, його структуру, фонд заробітної плати, плинність кадрів та інші показники, що характеризують систему управління персоналом), фахова література (книги, статті, інші публікації з питань управління персоналом).

Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, літературних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Сутність та значення системи управління персоналом

Управління персоналом – це мистецтво використовувати кадровий потенціал компанії для досягнення спільних цілей: як бізнесових, так і особистих. Традиційно воно фокусується на підвищенні продуктивності праці та, відповідно, на максимізації прибутку.

Однак, сучасний підхід до управління персоналом виходить за рамки економічних показників, таких як рентабельність, якість, продуктивність та прибуток. Він також враховує такі аспекти, як задоволеність співробітників роботою, їх участь у житті компанії, командний дух та мотивація до ефективної праці.

Два ключові фактори визначають успішність управління персоналом: *Визначення необхідної поведінки працівників*: Компанія має чітко розуміти, яка поведінка працівників необхідна для досягнення її стратегії. Це включає в себе визначення базових цінностей, очікувань до співробітників та ключових компетенцій, необхідних для успіху.

Використання ефективних інструментів управління: Компанія має володіти інструментами, які допомагають їй мотивувати своїх співробітників діяти в потрібному напрямку. Це може включати в себе системи стимулювання, програми розвитку та системи зв'язку. Обидва ці завдання є важливими та складними, особливо в умовах змін на ринку.

Важливо зазначити, що не існує універсального рецепту успіху в управлінні персоналом. Кожна компанія має розробити свою власну стратегію, яка буде відповідати її унікальним потребам та цілям.

Найважливіші компоненти сучасного процесу підвищення ефективності управління персоналом:

- Розширення повноважень виконавців на місцях та зміна методів контролю: Це дає співробітникам більше автономії та відповідальності, що може призвести до збільшення їх мотивації та продуктивності.
- Спільне розуміння господарських рішень та створення корпоративної довіри: Це допомагає співробітникам відчувати себе частиною команди та вірити в керівництво.
- Встановлення інструментів планування кар'єри для ключових працівників: Це допомагає компанії зберегти своїх найкращих співробітників та мотивувати їх до розвитку.
- Розгляд проблем та ефективний підхід до людських ресурсів в контексті стратегічних цілей підприємства: Це допомагає компанії використовувати своїх співробітників як конкурентну перевагу.
- Створення атмосфери інновацій в компанії: Це допомагає компанії генерувати нові ідеї та залишатися конкурентоспроможною.

В українських компаніях зростає популярність стратегічного планування, яке охоплює й кадрову політику.

При розробці стратегії розвитку підприємства визначаються:

- Пріоритети кадрової політики: Які якості шукати у співробітниках?
- Завдання кадрової роботи: Як залучати, утримувати та розвивати талановитих людей?
- Напрямки досягнення кадрових цілей: Які інструменти та методи використовувати?

Ці ключові аспекти кадрової політики стають невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку компанії.

Стратегічний план підприємства чітко окреслює:

- Якісний профіль персоналу: Які знання, навички та досвід необхідні для досягнення цілей?
- Стандарти підбору співробітників: Як оцінювати кандидатів та обирати найкращих?
- Структуру та штатний розклад: Скільки людей потрібно на кожній посаді?
- Шляхи підвищення кваліфікації: Як допомогти співробітникам розвиватися та відповідати новим викликам?

Концепція управління персоналом, що ґрунтується на стратегічному плануванні, дає чітке розуміння:

- Напрямок кадрової політики: До чого прагне компанія в сфері управління персоналом?
- Інструментів та методів: Як досягти поставлених кадрових цілей? Цей підхід відрізняється від традиційного, адже:
 - Замість адміністративних методів робить акцент на економічних стимулах і соціальних гарантіях.
 - Прагне до зближення інтересів працівників та роботодавця.
 - Ставить за мету досягнення високої продуктивності праці, ефективності виробництва та найвищих економічних результатів.

Таким чином, стратегічне планування в управлінні персоналом стає ключовим фактором успіху сучасних українських компаній.

Концепція керівництва персоналом підприємства базується на п'яти ключових аспектах:

1. Розробка чіткої системи управління персоналом:

- Це включає в себе визначення стандартів, стратегій та практик управління персоналом, які відповідають цілям та завданням підприємства.

2. Інвестування в навчання та розвиток персоналу:

- Це передбачає прийняття нових програм і систем навчання та підвищення кваліфікації, які допоможуть співробітникам оновлювати свої знання та навички, а також розвивати нові компетенції.

3. Справедлива та прозора система оплати праці:

- Визначення та виконання єдиної тарифної політики та оплати праці є ключовим фактором мотивації та утримання кваліфікованих співробітників.

4. Створення сприятливого робочого середовища:

- Це включає в себе створення та підтримку економічних стимулів і соціальних гарантій, а також розробку програм соціального партнерства, які допоможуть покращити моральний дух та лояльність співробітників.

Питання винагороди завжди були й залишаються чутливими для співробітників, адже будь-які зміни в цій сфері можуть мати непередбачувані наслідки.

Ідеї ефективного управління персоналом ґрунтуються на трьох ключових напрямках:

1. Відповідність здібностей працівників складності завдань:

- При прийнятті на роботу, переміщенні персоналу або припиненні контрактів важливо враховувати, як зараз, так і в майбутньому, відповідає рівень кваліфікації співробітника складним завданням, які йому доручаються.

- Постійний аналіз ринку праці допомагає компанії більш обґрунтовано підходити до вибору кар'єрних шляхів та програм перепідготовки співробітників.

2. Вплив служб управління персоналом на формування системи функціональних обов'язків:

- Служби управління персоналом можуть істотно впливати на те, які завдання виконують співробітники та як вони це роблять.

- Від організації роботи залежить рівень мотивації та задоволеності персоналу.

- Провідні компанії прагнуть до того, щоб робота була цікавою та стимулювала розвиток фахових компетенцій.

3. Ефективне інформаційне забезпечення системи управління персоналом:

- Служби управління персоналом відповідають за те, щоб всі співробітники мали необхідну інформацію про свою роботу, кар'єрні можливості та інші важливі аспекти діяльності компанії.

- Це допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо переміщення персоналу, організації навчання та інших питань.

Впровадження цих ідей дозволить компаніям створити ефективну систему управління персоналом, яка допоможе досягти кращих результатів та збільшити мотивацію співробітників.

Багато підприємств використовують комбінацію горизонтальних і вертикальних переміщень персоналу, що забезпечує їм більшу гнучкість. Важливою роллю служб управління персоналом є чітке пояснення корпоративної кадрової політики всім лінійним керівникам. Всі співробітники, незалежно від їх рівня, повинні бути обізнані про те, як змінюються кваліфікаційні та професійні потреби компанії.

1.2. Аналіз підходів щодо оцінювання ефективності системи управління персоналом

Оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний процес, який вимірює витрати та вигоди кадрових програм та порівнює їх з результатами попереднього періоду, показниками конкурентів та цілями компанії. Всі етапи процесу управління тісно пов'язані з оцінкою ефективності кадрової роботи.

Оцінка результатів дає можливість керівництву внести необхідні корективи та гарантує безпечне функціонування підприємства.

Ефективність управління персоналом оцінюється на основі даних про працівників, таких як:

- Просування по службі
- Професійні та кваліфікаційні характеристики
- Вік
- Стать
- Медичні та психологічні характеристики
- Продуктивність
- Здатність до новаторства

Для визначення ефективності кадрової системи використовуються природні критерії, які обираються залежно від того, що береться за точку відліку:

- Трудові показники колективу
- Особливості виконавців
- Дії конкретного керівника

Оцінка ефективності управління персоналом є важливим інструментом для підвищення ефективності управлінських процесів, досягнення цілей підприємства та забезпечення безпечного функціонування компанії.

Існують дві основні ідеї, які лежать в основі оцінки ефективності управління персоналом:

Оцінка на основі органічної взаємодії виробництва та управління. Цей підхід ґрунтується на тому, що управління персоналом та виробництво тісно пов'язані між собою.

Однак чітко не визначено, який саме вплив має управління персоналом на ефективність виробництва. Більшість методів оцінки використовують саме цей підхід, оскільки кількісна оцінка впливу управління персоналом на виробництво є складною. В цьому випадку важливіше оцінювати якісний вплив, а не кількісний внесок.

Оцінка на основі впливу на ефективність виробництва. Цей підхід ґрунтується на тому, що управління персоналом має прямий вплив на результати виробництва. Однак, через відсутність чітких звітних показників, кількісна оцінка цього впливу також є складною.

Оцінка ефективності управління персоналом часто є суб'єктивною з двох причин. Відсутність чіткої стратегії оцінки та недооцінка важливості оцінки.

В сучасних бізнес-середовищах оцінка ефективності системи управління персоналом потребує ретельної практики, вимірювання витрат та вигод загальної програми управління персоналом, порівняння ефективності програми з ефективністю роботи підприємства протягом того ж періоду часу.

Основним критерієм оцінки ефективності системи управління персоналом має бути її внесок у досягнення цілей організації:

- Ефективність управління персоналом залежить від того, наскільки ефективно працівники підприємства досягають своїх цілей.
- Справжнім критерієм оцінки є кінцевий результат праці всього колективу, коли результати праці керівника та виконавців органічно поєднуються.

Важливо пам'ятати, що оцінка ефективності управління персоналом є важливим інструментом для підвищення ефективності роботи підприємства, досягнення цілей організації, мотивації та розвитку персоналу.

На жаль, багато українських компаній зараз рухаються в протилежному напрямку:

- Вони або відмовляються від системи управління персоналом взагалі, або використовують показники, які не дають об'єктивної оцінки її ефективності.
- До таких показників належать витрати на професійне навчання, плинність кадрів тощо.
- Ця тенденція посилюється через популярну думку, що фахівці з управління персоналом не займаються своєю основною роботою та не впливають на неї.

Однак, якщо розглядати ці показники окремо від загальних цілей розвитку, вони не дають повної картини і сприяють відокремленню служби управління персоналом від загальних задач компанії.

Згідно з економічною літературою, для оцінки ефективності керівництва слід використовувати наступні критерії: (Рис. 1)

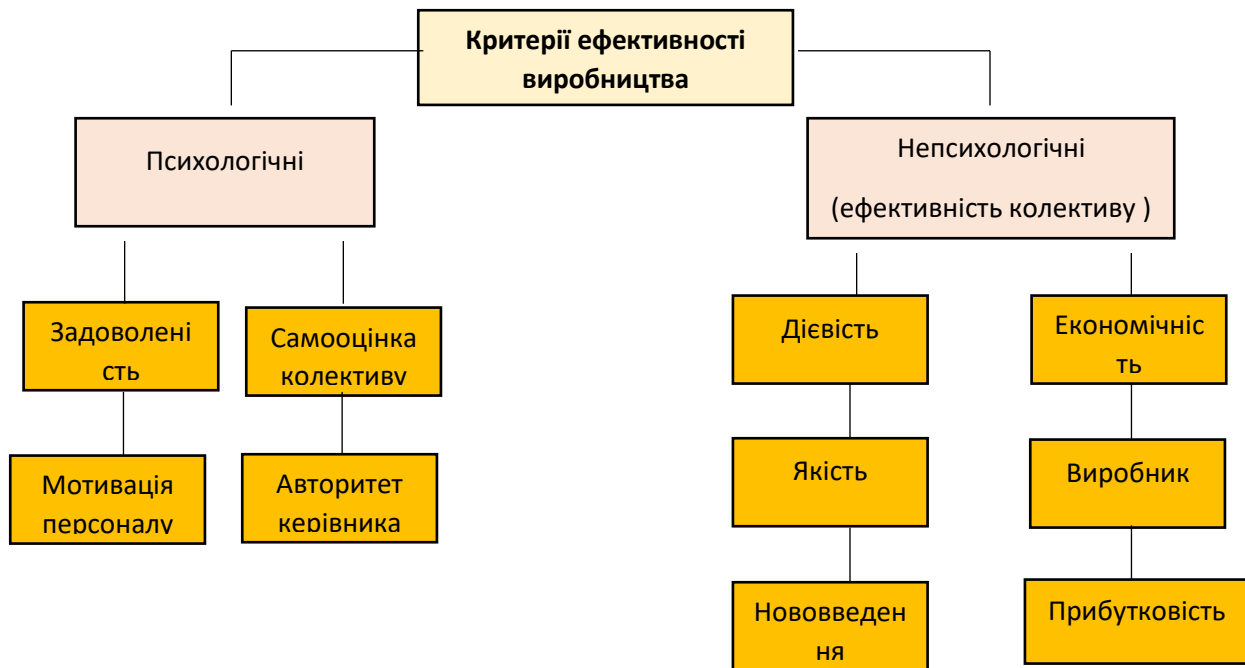


Рис. 1.1. Критерії ефективності керівництва

Вплив стилю керівництва на психологічний стан підлеглих - це важливий аспект, який слід враховувати при оцінці ефективності управління. Хоча прибуток, безумовно, є важливим критерієм, він не повинен бути єдиним.

Синк Д.С. справедливо зазначав, що "незалежно від розміру, типу або виду конкретної організаційної системи критерії ефективності повинні знаходитися в центрі уваги менеджерів і директорів".

Для оцінки управлінської діяльності в реальному житті використовують три типи методів:

1. Кількісні методи:

- Коефіцієнтний метод: Застосовується для оцінки показників, які можна виміряти кількісно (наприклад, продуктивність праці, рентабельність).
- Бальний метод: Передбачає присвоєння балів за певними критеріями (наприклад, лідерські якості, навички спілкування).
- Парний порівняльний метод: Порівнює роботу керівників попарно за певними критеріями.
- Ранговий порядок: Розташовує керівників за рейтингом за певними критеріями.
- Система графічного профілю: Відображає рівень розвитку керівника за різними аспектами його діяльності.
- Метод "експерименту": Передбачає оцінку керівника в реальних або змодельованих ситуаціях.

2. Якісні (описові) методи:

- Система усних і письмових характеристик: Оцінка керівника за допомогою усних або письмових відгуків від підлеглих, колег, керівництва.
- Метод еталона: Порівнює роботу керівника з роботою еталонного керівника.
- Матричний і біографічний методи: Аналізують дані про освіту, досвід роботи, особисті якості керівника.
- Метод групової дискусії: Оцінює керівника за його поведінкою в ході групової дискусії.
- Метод експертних оцінок: Залучає до оцінки експертів, які дають свої відгуки про роботу керівника.

3. Комбіновані (або проміжні) методи:

- Тестування: Використовує тести для оцінки знань, навичок, особистісних якостей керівника.
- Угрупування працівників: Розподіляє керівників на групи за схожими характеристиками.

- Метод стимулювання: Оцінює реакцію керівників на різні стимули. Серед кількісних методів найпоширенішими є бальні, коефіцієнтні та бально-коефіцієнтні методи.

Їхніми перевагами є:

- Об'єктивність: Оцінка ґрунтується на чітких критеріях і показниках.
- Незалежність експертів-фахівців: Оцінка проводиться незалежними експертами, що мінімізує упередженості.
- Систематизація результатів: Отримані дані можна легко систематизувати та аналізувати.
- Порівняння параметрів: Можна порівнювати результати оцінки різних керівників.
- Використання математичних методів: Застосування математичних методів робить оцінку більш точною та об'єктивною.

Існує три рівні оцінки ефективності:

1. Рівень кожного працівника:

- Цей рівень оцінки фокусується на індивідуальній продуктивності та досягненнях кожного співробітника.
- Для оцінки на цьому рівні можуть використовуватися різні методи, такі як співбесіди, аналіз результатів роботи, оцінка 360 градусів.

2. Рівень керівництва:

- Цей рівень оцінки фокусується на ефективності керівників у виконанні їхніх обов'язків.
- Для оцінки на цьому рівні можуть використовуватися такі методи, як оцінка підлеглими, оцінка колегами, оцінка вищестоящим керівництвом.

3. Рівень організації:

- Цей рівень оцінки фокусується на загальній ефективності організації та її здатності досягати своїх цілей.

- Для оцінки на цьому рівні можуть використовуватися такі методи, як аналіз фінансових показників, оцінка задоволеності клієнтів, оцінка задоволеності співробітників.

У багатьох європейських країнах поширені "центри оцінки управлінського персоналу". Ці центри використовують експертів та спеціальні тести та вправи, щоб виявити потенційні здібності управлінських працівників.

Центри оцінки можуть допомогти керівникам просуватися кар'єрними сходами, підвищити свою кваліфікацію, розвинути свої лідерські якості.

Однак центри оцінки мають деякі недоліки:

- Висока вартість: Проведення програм оцінки може бути дорогим.
- Можливість помилок: Оцінки не гарантують, що не буде помилок.

Деякі компанії використовують альтернативні методи оцінки, такі як "мовний консультант".

Мовний консультант допомагає випробовуваним самостійно визначати недоліки в їхній підготовці.

1.3. Сучасний стан управління персоналом підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Сучасні дослідники розглядають систему управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на забезпечення нормального функціонування компанії, на розвиток кадрового потенціалу, та на ефективне використання людських ресурсів.

Система управління персоналом складається з декількох підсистем:

- Пошук і адаптація персоналу.
- Навчання та розвиток.
- Мотивація.
- Оцінка.

- Стратегічна робота з персоналом.

Методологія дослідження проблеми управління персоналом має ґрунтуватися на системному підході з використанням методів спостереження та узагальнення. Важливо вивчати прогресивний досвід за кордоном та адаптувати його до ситуації в Україні.

Незважаючи на те, що різні фірми мають різні методи управління трудовими ресурсами, більшість великих компаній використовують схожі системи управління кадрів та системи оплати праці для управлінського персоналу та працівників. Управління персоналом є одним із головних завдань керівництва організації. Цю функцію зазвичай виконує один із членів правління або сам голова правління.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» - одна з найбільших компаній гірничо-металургійного комплексу України та член міжнародної корпорації. АрселорМіттал є одним із найбільших іноземних інвесторів в Україні та лідером світового виробництва сталі. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» - один із найбільших роботодавців України.

Компанія прагне надати своїм працівникам найкращі можливості для професійного зростання та розвитку кар'єри на міжнародному рівні.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» пропонує своїм працівникам одні з найвищих соціальних стандартів у галузі:

- Стабільна заробітна плата: Компанія гарантує своїм працівникам стабільний і конкурентний рівень заробітної плати.
- Безпечні робочі місця: АрселорМіттал Кривий Ріг прагне забезпечити безпечні та здорові умови праці для своїх співробітників.
- Добровільне медичне страхування: Компанія пропонує своїм працівникам та їхнім сім'ям доступ до якісного медичного страхування.
- Комфортні умови відпочинку: АрселорМіттал Кривий Ріг піклується про те, щоб у своїх працівників була можливість відпочивати та розслаблятися в комфортних умовах.

Порівняно з іншими підприємствами гірничо-металургійної галузі України, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» пропонує найвищий рівень середньомісячної заробітної плати. Крім того, компанія використовує не лише традиційні премії та пільги, щоб мотивувати своїх працівників.

АрселорМіттал Кривий Ріг прагне створити робочу середу, яка:

- Стимулює працівників до досягнення успіху та прогресу.
- Дозволяє їм розширювати свої обов'язки та зони відповідальності.
- Сприяє розвитку їхньої кар'єри як на підприємстві, так і на міжнародному рівні в межах Групи АрселорМіттал.

Важливою частиною системи мотивації ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є Університет АрселорМіттал в Україні. Це навчальний центр, де співробітники компанії мають можливість:

- Отримати нові знання та навички.
- Розвиватися професійно.
- Обмінюватися досвідом з колегами.

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

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

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із найпотужніших гірничо-металургійних підприємств Європи.. Компанія володіє унікальними масштабами та можливостями, що дозволяють їй вирішувати найскладніші економічні та технічні завдання.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» - це потужний виробничий комплекс, що складається з п'яти ключових підрозділів: Коксохімічне виробництво, гірничозбагачувальне, аглодоменне, сталеплавильне та прокатне виробництво.

Історія даного підприємства починається з того, коли отримали у доменній печі №1 перший чавун 4 серпня 1934 року. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» змінилося від державного підприємства до сучасного міжнародного холдингу за роки свого існування.

Важливими віхами в історії компанії стали:

- 1996 рік: Початок реконструкції комбінату.
- 1997 рік: Приєднання коксохімічної фабрики.
- 2001 рік: Створення рудоуправління підземного видобутку на базі частини виробничих потужностей рудоуправління ім. Кірова.

Сьогодні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» - це не лише виробник високоякісної сталевих продукції, але й роботодавець для тисяч людей. Компанія активно розвивається, впроваджує нові технології та інвестує в модернізацію виробництва.

Згодом комбінат пройшов шлях від простого виробництва до інтегрованої металургійної компанії з повним циклом, яка включає управління підземними шахтами.

Структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» налічує гірничо-збагачувальний комплекс, який виробляє кокс та хімічні речовини. Та виробництво металів, яке включає всі етапи, від видобутку руди до прокату готової продукції.

Важливими віхами в історії компанії стали:

- 2004 рік: Зміна назви на ВАТ «Криворізький гірничометалургійний комбінат».
- 2005 рік: Вступ до складу Mittal Steel.
- 2007 рік: Перетворення на корпорацію ArcelorMittal.
- Червень 2007 року: Зміна назви на ВАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Підприємство має право здійснювати фінансову діяльність, звертати увагу на цілі та діяльність, укладати угоди та нести відповідальність за зобов'язаннями. Підприємство працює відповідно до принципів загального фінансового обліку, самофінансування та самозайнятості та забезпечує соціальний розвиток та мотивацію працівників за рахунок позикових коштів, і несе повну відповідальність за фінансові результати своєї господарської діяльності та відповідність вимогам постачальників і замовників, бюджетом, банком відповідно законодавству.

Підприємство створено з метою отримання прибутку від господарської діяльності, метою якої реалізації соціально-економічних інтересів засновників та учасників колективу. «АрселорМіттал Кривий Ріг» є лідером серед найбільших компаній українського гірничо-металургійного комплексу та входить до складу міжнародного виробника сталі ArcelorMittal. Номер 1 у світі та один із найбільших іноземних інвесторів у країні. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» — компанія з повним циклом металургії, що включає виробництво коксу, гірничодобувну та металопродукцію, включаючи агломераційну, сталелитейну та прокатну галузі.

«АрселорМіттал Кривий Ріг» Основним принципом управління бізнесом ПАТ є Господарський кодекс України. Крім того, діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» регулюється Законом про цивільний суд (ст. 21-24) та Податковим законодавством України (розділ III. Податок на прибуток підприємств (ст. 133-142).

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» — один із найбільших виробників металопродукції в Україні, що спеціалізується на виробництві високоякісної продукції, у тому числі агломерату, концентрату, коксу, чавуну, сталі, деталей, а також арматури та дроту з гладкої та низьколегованої сталі, деталі та форми. .

Діяльність АрселорМіттал Кривий Ріг охоплює весь металевий цикл, від видобутку залізної руди до виробництва металопродукції.

Інвестиційна програма ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на різних стадіях реалізації, включає шість інвестиційних проектів. За обсягами виробництва сталі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» входить до чотирьох найбільших компаній України. У 2018 році компанія виробила 6,1 млн тонн чавуну, 7,0 млн тонн сталі та 5,5 млн тонн чавунної продукції.

Протягом останніх років фабрики неухильно нарощують виробництво, знижують енергоспоживання, модернізують виробництво, розробляють та впроваджують нові технологічні процеси.

Підприємство має прямолінійну структуру функціонального типу.



Рис. 2.1. Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

АрселорМіттал - це публічне акціонерне товариство з реєстрацією в Люксембурзі. На чолі компанії стоїть рада директорів, яка керується положеннями статуту.

Рада директорів визначає стратегію розвитку підприємства, а її реалізацію покладено на команду топ-менеджерів, очолювану генеральним директором, головою та CEO Лакшмі Мітталом. Більшість членів ради директорів (8 з 12) - це незалежні директори.

Для забезпечення належного балансу повноважень та контролю, провідний незалежний директор, який очолює раду незалежних директорів, спільно з головою формує порядок денний засідань ради директорів, а також керує незалежними директорами під час їхніх виконавчих засідань, що проводяться перед кожними зборами ради. Наразі провідним незалежним директором є Льюїс Б. Каден.

У складі комітету з призначень, винагород та корпоративного управління працюють чотири директори, всі з яких є незалежними. Комітет з аудиту та ризиків налічує п'ять директорів, і всі вони також є незалежними.

Ця структура управління з чітким розподілом повноважень та незалежним контролем свідчить про високий рівень корпоративної культури та прагнення компанії до прозорості та відповідального ведення бізнесу.

Сьогодні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» - це лідер української металургії, який постачає широкий спектр металопрокату для будівельної та машинобудівної галузей як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Асортимент продукції компанії включає:

- Арматуру
- Круглу сталь
- Арматурну сталь

Таблиця 2.1 демонструє динаміку основних виробничих показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період з 2019 по 2021 роки (виражено в млн. т).

Таблиця 2.1

Основні виробничі показники підприємства

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

Чавун	5,5	6,07	6,1	0,03	0,49
Всього	63	64,83	56,9	-7,93	-12

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про те, що у 2021 році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зіткнулося з суттєвим зниженням обсягів видобутку руди, виробництва концентрату, сталі та прокату порівняно з 2020 роком.

Єдиним винятком стало виробництво чавуну, яке продемонструвало незначне зростання.

Для комплексної оцінки діяльності компанії за період 2020-2021 років представлені ключові техніко-економічні показники (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства ПАТ

"АрселорМіттал Кривий Ріг", тис. грн

Показники	Базовий Рік 2020	Звітний Рік 2021	Відхилення	
			абсолютне	відносне
1	3	4	р.4 – р.3	р.4 / р.3 × 100 – 100
1. Чистий дохід від реалізації	62 409 226	63 496 684	1 087 458	1,74
2. Собівартість реалізованої продукції	63 503 128	58 845 53 0	-4 657 598	-7,33
3. Валовий прибуток	0	4 651 154	4 651 154	-100

4. Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	2 750 228	2 066 296	-684 042	-24,87
5. Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	2 265 232	740 902	-1 087 458	-67,29
6. Валюта балансу	97 674 367	97 544 421	-129 946	-0,13
7. Власний капітал	74 490 900	60 631 140	-13 859 760	-18,61
8. Залучений капітал	8 054 662	36 913 281	361 077 619	358,28
9. Необоротні активи	58 390 905	60 662 785	2 271 880	3,89
10. Оборотні активи	39 283 462	36 881 636	-2 401 826	-6,11
11. Середньооблікова чисельність персоналу	4 670	4 643	27	-
12. Фондовіддача	1,57	1,53	-0,04	-
13. Фондомісткість	0,6	0,6	0	-
14. Фондоозброєність	1652	1819,2	167,2	-

15. Рентабельність ОЗ за валовим прибутком	0,58	0,49	-0,09	-
--	------	------	-------	---

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Проаналізувавши отримані дані, варто відмітити, що компанія є прибутковою. Чистий прибуток у 2021 зменшився на 67,29% (- 087 458 тис грн.), а у 2020 році - 2 265 232 тис. грн. Собівартість товарів пішла на спад, що є гарною тенденцією в діяльності підприємства. У 2021 році - 58 845 530 тис. грн, нижче на 7,33% ніж у 2020. Ці показники вплинули на фінансові результати операційної діяльності, що призвело до зниження на 684 042 до кінця 2020 року тис грн (-24,87%). Фондомісткість є стабільною. Фондоозброєність збільшилась на 167,2, тобто на одного працівника підприємства припадає на 167,2 більше основних засобів, ніж за минулий рік.

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

У сучасних умовах динамічно розвиваються світові ринки, тому для металургійних компаній розробка та впровадження ефективної кадрової політики стає одним з ключових факторів успішного розвитку.

Від правильної стратегії управління персоналом залежить:

- Здатність компанії посісти лідируючі позиції на світовому ринку сталі.
- Оптимізація виробничих процесів.
- Створення більш конкурентоспроможної продукції.
- Збільшення обсягів виробництва.
- Покращення безпеки та умов праці.

В якості прикладу можна розглянути динаміка параметрів персоналу персоналом на підприємстві «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2018–2021 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка параметрів персоналу

Кривий ріг протягом 2018-2021рр Показники	2018	2019	2020	2021	2021/2018	
					Абс. відх	Коеф. зміни
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	28731	28731	25012	20763	-5475	-19,06
Обсяг фонду оплати праці, тис. грн.	17962	21937	25485	30027	+12065	+67,17
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн	5209,82	6362,76	8490,92	10759,59	+5549,77	+106,53
Продуктивність праці, тис. грн.	2,57	3,15	4,26	4,98	+2,41	+93,56

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

У період з 2018 по 2021 рік на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» спостерігалось скорочення середньооблікової чисельності працівників до 5475 осіб. Незважаючи на це, заробітна плата працівників за цей період суттєво зросла, сягнувши 5459,77 грн. у 2021 році, що на 106,53% більше, ніж у 2018 році. Збільшення заробітної плати на 12,65 млн грн. свідчить про прагнення компанії до гідної оплати праці своїх співробітників. Важливо зазначити, що зростання заробітної плати супроводжувалося й зростанням продуктивності праці. За 2018-2021 роки продуктивність праці на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зросла на 2,41 млн грн., або на 93,56%.

Такий результат свідчить про ефективну організацію роботи підприємства та його прагнення до оптимізації виробничих процесів.

На основі даних про кількість товарної продукції та чисельність персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021 рік можна розрахувати показник продуктивності праці на підприємстві. Цей показник склав 2040 тис. грн. / чол. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз продуктивності праці ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показники	Одиниця виміру	2018	2019	2020	2021
Товарна продукція	тис. грн.	104196	587034	9988297	1460902 6,4
Персонал підприємств а	осіб	11387	9085	7775	7161
Продуктивність праці	тис. грн / чол.	915,03	646,16	1284,67	2040,08

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що за період з 2018 по 2021 рік на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» спостерігалися суттєві зміни в динаміці продуктивності праці та чисельності персоналу. Зокрема, продуктивність праці за цей період зросла вдвічі.

Це свідчить про значні успіхи компанії в оптимізації виробничих процесів, впровадженні нових технологій та підвищенні кваліфікації працівників.

Важливо зазначити, що таке зростання продуктивності праці відбулося на тлі значного скорочення чисельності персоналу. Кількість працівників на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2018-2021 роки зменшилася більш ніж на третину.

Таким чином, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» продемонстрував високий рівень адаптивності до мінливих умов ринку та свою здатність досягати успіху завдяки оптимізації виробничих процесів та підвищенню продуктивності праці.

Ці результати є свідченням ефективного менеджменту та правильної стратегії розвитку компанії. Важливо підкреслити, що зростання продуктивності праці не лише свідчить про успіхи компанії, але й позитивно впливає на її конкурентоспроможність на світовому ринку сталі.

Стратегія управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» розробляється фахівцями з управління персоналом корпоративного офісу. Ця стратегія проходить двоетапне затвердження:

1. Коригування: Члени керуючого комітету АМКР мають можливість внести свої пропозиції та правки до розробленої стратегії.
2. Затвердження: Остаточне затвердження стратегії здійснюється членами правління центрального офісу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Стратегічне планування, яке лежить в основі розробки кадрової стратегії, має два ключових напрямки. Перший напрямок це - довгострокове планування:

- Аналіз показників минулого періоду: Вивчення та оцінка результативності кадрової роботи в минулому.
- Визначення цілей та завдань: Розробка чітких планів дій, бюджету та прогнозів прибутку, пов'язаних з кадровою сферою.
- Контроль та аналіз розбіжностей: Порівняння фактичних показників з плановими та прийняття управлінських рішень для усунення розбіжностей.

Другий напрямок це - прогнозування та розробка стратегії на майбутнє:

- Наукове обґрунтування проблем: Вивчення та аналіз потенційних проблем, з якими може зіткнутися компанія в сфері управління персоналом.
- Розробка показників майбутнього розвитку: Визначення ключових кадрових метрик та стратегії їх досягнення.

Таким чином, процес розробки та затвердження стратегії управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ґрунтується на всебічному аналізі минулого досвіду, чіткому плануванні на майбутнє та врахуванні думки ключових зацікавлених сторін.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» впроваджує оновлений підхід до управління персоналом, який охоплює такі ключові аспекти, як підбір та адаптація персоналу. Мається на увазі забезпечення ефективного добору та адаптації нових співробітників до корпоративної культури та специфіки роботи на підприємстві.

Також це адміністрування кадрів. Оптимізація процесів ведення кадрового документообігу, обліку та звітності.

Звісно розвиток та навчання персоналу. Забезпечення постійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників за допомогою різноманітних навчальних програм.

Організація та оплата праці. Створення справедливої та мотивуючої системи оплати праці, яка відповідає ринковим стандартам.

Мотивація персоналу. Впровадження ефективних інструментів та методів мотивації працівників, спрямованих на підвищення їх залученості та продуктивності.

Важливо підкреслити, що оновлений підхід до управління персоналом також включає:

- Врахування організаційних змін: Забезпечення адаптації кадрової політики до змін в організаційній структурі та стратегії розвитку підприємства.
- Ефективну співпрацю з колективом: Створення атмосфери довіри та взаєморозуміння між керівництвом та співробітниками.
- Розвиток зв'язків з громадськістю: Формування позитивного іміджу підприємства як надійного роботодавця.

Що стосується навчання працівників, то воно може відбуватися структурних підрозділах підприємства. Це можуть бути внутрішні тренінги, семінари, курси

підвищення кваліфікації. Також можуть проводитись в навчальних центрах України і навіть в інших країнах. в Україні.

Співробітники компанії, кваліфіковані викладачі, які не працюють за трудовими угодами, співробітники тренінгових центрів, навчальні заклади та інші можуть працювати як викладачі або наставники.

Для забезпечення високої якості навчання на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» щорічно проводиться оцінка його ефективності. Ця оцінка має дві мети:

- Регулярний аналіз якості: Вивчення та оцінка розроблених навчальних програм, а також роботи залучених викладачів. Це може відбуватися після кожного курсу або з певною періодичністю.
- Щорічна оцінка системи: Комплексний аналіз організації системи навчання на підприємстві в цілому

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з найкрупніших роботодавців в Україні. Товариство прагне створити найвищі умови для професійного підвищення своїх співробітників, щоб побудувати необмежені можливості розвитку та міжнародну кар'єру.

Соціальні цінності АрселорМіттал є одними з найвищих у галузі: вони забезпечують співробітників стабільною зарплатою, безпечною роботою, добровільним медичним страхуванням, надають ідеальну і комфортну можливість відпочити та омолодитися. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» веде лідерство українських гірничо-металургійних компаній за рівнем середньомісячної оплати праці..

Одночасно з цим їхнє ставлення до нагороди та спонукання працівників до праці перевалює за традиційні рамки нагород та привілеїв. они прагнуть зробити робоче оточення яке заохочує співробітників рости та розвиватися, (вплив) поширювати їхні обов'язки та сфери відповідальності, а крім того будувати кар'єру в бізнесі та на міжнародному рівні – в масштабах всієї групи ArcelorMittal Group.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» застосовує однакову політику керування персоналом стосовно всіх компаній. У цьому документі викладена основна концепція, якими керуються всі процеси адміністрування персоналом, починаючи від прийняття на роботу та прийняття рішення про нагородження до розвитку та навчання персоналу.

Основна концепція політики в області керування персоналом:

- Сприяння розквіту нешкідливої, здорової та плідної атмосфери серед робітників;
- Підтримка потягу комбінатівців до втілення в праці свого потенціалу; плід спільної праці, котрий отримує достойну оцінку;
- стимул результативної праці кожного робітника;
- сприяння ясності процесів в області керування персоналом в загальній довіри між колегами

У лютому 2021 року ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» виплатило своїм співробітникам 100% зарплати за 2020 рік (з урахуванням 50% авансу, зробленого у 2016 році), так звану 13-у зарплату. Оплата праці встановлюється та виплачується за результатами роботи за 2021 рік у розмірі середньомісячного доходу за фактично відпрацьований протягом року час.

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

Персонал є рушійною силою прогресу, основним стратегічним ресурсом і найбільшою цінністю будь-якого підприємства, незалежно від виду діяльності та форми власності. Хороше управління персоналом розширює можливості підприємства та забезпечує стійкий розвиток.

Система управління персоналом забезпечує, щоб працівники могли отримувати, отримувати та акумулювати інформацію, яка їм потрібна для

досягнення своїх професійних цілей. Вона створює умови, які сприяють розвитку інновацій, тому що знання працівників є інтелектуальним капіталом підприємства. У сучасному світі є багато варіантів професійного розвитку працівників, включаючи традиційне підвищення кваліфікації за межами виробництва та використання сучасних методів модерації та коучингу.

Успішне функціонування системи управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», одного з провідних виробників сталі в Україні, залежить від того, наскільки добре працює система. Отже, дослідження елементів, які впливають на цю систему, є дуже важливим.

Для досягнення мети дослідження було використано комплексну стратегію, яка включала аналіз нормативно-правової бази. А саме вивчення національного законодавства та внутрішніх нормативних документів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», які регулюють діяльність системи управління персоналом.

Та оцінка статистичних даних: проаналізована продуктивність праці, плинність кадрів, рівень заробітної плати, чисельність персоналу та динаміку цих показників, що характеризують роботу систему управління персоналом.

Аналіз вище зазначених даних дозволив виділити, які фактори впливають на результативність функціонування підприємства. (Табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Фактори, які впливають на функціонування системи управління підприємства

Внутрішні фактори	
Стратегія розвитку підприємства	СУП повинна бути тісно пов'язана з загальною стратегією розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» і відповідати цілям компанії.
Корпоративна культура	Система цінностей і правил компанії повинна сприяти залученню, розвитку та

	утриманню висококваліфікованих працівників.
Кваліфікація та досвід HR-персоналу	Коли справа доходить до ефективності системи управління персоналом, фахівці HR-відділу повинні демонструвати високий рівень компетентності та професіоналізму.
Система мотивації та заохочення персоналу	Наявність ефективної системи стимулювання робить роботу на підприємстві більш привабливою як для нинішніх, так і для потенційних працівників.
Система оплати праці	Справедлива та конкурентна система оплати праці є одним з ключових факторів мотивації персоналу.
Система соціальних гарантій	Наявність соціальних пакетів приваблює кандидатів на роботу в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
Зовнішні фактори	
Ситуація на ринку праці	На здатність компанії створювати та розвивати кадровий резерв впливає доступність кваліфікованих кадрів на ринку праці.
Економічна ситуація	Економічні кризи та рецесії можуть негативно впливати на бюджет СУП та змушувати підприємство скорочувати витрати на персонал.

Державна політика	Державне регулювання трудових відносин та соціальної сфери впливає на умови роботи підприємств та їх кадрову політику.
Рівень конкуренції	Конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на ринку сталі багато в чому залежить від якості його персонал

Одним із найважливіших елементів роботи «АрселорМіттал Кривий Ріг» є підбір персоналу. Таким чином, якість підбраного персоналу впливає на те, наскільки ефективно працює компанія та використовує всі ресурси. Отже, помилок у підборі персоналу є марною тратою, а хороший персонал - це хороша інвестиція.

Проведемо аналіз динаміки персоналу за 2018-2021рр, щоб оцінити вплив системи управління персоналом на підприємстві. (Табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Динаміка параметрів персоналу

Показники	2018	2019	2020	2021	2021/2018	
					Абс. Відх.	Коеф.зміни
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	28731	28731	25012	23256	- 5475	- 19,06
Обсяг фонду оплати праці, тис. грн	17962	21937	25485	30027	+12065	+67,17
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн	8409,82	9562,76	11690,92	13959,59	+5549,77	+106,53
Продуктивність праці, тис. Грн	2,57	3,15	4,26	4,98	+2,41	+2,41

Середньооблікова чисельність працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» скоротилася на 5475 осіб між 2018 і 2021 роками, але фонд оплати праці зріс на 12065 тис. грн. або на 67 %. Середньомісячна заробітна плата працівників також зросла на 106,53% у 2021 році порівняно з 2018 роком. Це зростання становило 5549,77 грн. Збільшення обсягу виручки збільшило продуктивність праці працівників на 2,41 тис. грн. або на 93,56% протягом досліджуваного періоду, що свідчить про ефективну організацію праці на підприємстві.

Підприємство ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» керується єдиною політикою управління персоналом.

Цей документ визначає основні принципи, які застосовуються на всіх етапах роботи з персоналом, від прийняття рішень щодо найму та винагороди до навчання та розвитку працівників.

Основні принципи політики управління персоналом:

1. Створення безпечного, здорового та продуктивного робочого середовища.
2. Підтримка прагнення працівників до самореалізації та розкриття свого потенціалу.
3. Висока оцінка досягнень колективної роботи.
4. Заохочення успішної діяльності кожного працівника.
5. Забезпечення прозорості та довіри в процесах управління персоналом.
6. Прагнення до конструктивного діалогу з персоналом.

Основним об'єктом управління є персонал підприємств. Управління персоналом тісно пов'язане з процесами, що відбуваються в суспільстві, які спрямовані на захист інтересів працівників та зростання ролі людського фактора у виробництві.

Для всіх організацій, незалежно від їх розміру, комерційної спрямованості, галузі діяльності (промисловість, сфера послуг) управління персоналом є життєво важливим аспектом. Це складний процес, який потребує чіткої концепції

управління, а також глибокого розуміння методів, принципів та стилів роботи з персоналом.

Згідно з дослідженнями, проведеними ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», неухильне підвищення ефективності виробництва та якості роботи, посилення впливу науково-технічного прогресу на виробничі процеси, зростання вимог до кваліфікації та знань працівників, а також посилення ролі людського фактора в умовах ринкової економіки роблять управління персоналом одним з найважливіших факторів успіху будь-якого підприємства.

Ефективна система управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дозволяє компанії:

- Залучати та утримувати талановитих співробітників.
- Підвищувати продуктивність праці.
- Створювати сприятливий клімат в колективі.
- Досягати своїх стратегічних цілей.

Зростання темпів розвитку промисловості обумовлює постійну потребу в підвищенні рівня освіти та ділової кваліфікації кадрів. В зв'язку з цим, професійне навчання співробітників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» набуває все більшого значення. Оцінка роботи персоналу в цій компанії свідчить про її високий рівень.

Це зумовлено, з одного боку, високим рівнем оплати праці, а з іншого - наявністю кваліфікованих кадрів. Менеджери з персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відповідають за оцінку ефективності роботи персоналу, розробку конкретних планів для підвищення продуктивності та якості роботи.

Важливо зазначити, що професійне навчання та ефективна система оцінки роботи персоналу є ключовими факторами успіху будь-якої компанії.

Вони дозволяють:

- Підвищити кваліфікацію співробітників.
- Збільшити їхню мотивацію.
- Поліпшити результати роботи.

- Досягти стратегічних цілей компанії.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» приділяє велику увагу розвитку персоналу, що робить цю компанію одним із лідерів української промисловості.

РОЗДІЛ 3 ВИБІР і ОБГРУНТУВАННЯ ЗАГАЛЬНОЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1 Стратегічний аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Розробка стратегії підприємства починається з визначення основних орієнтирів підприємницької діяльності, які у поєднанні з мотивацією визначають основні напрями розвитку підприємства та встановлюють цілі підприємства. Стратегічне управління включає виділення ресурсів підприємства під стратегічні цілі, оцінку та стимулювання виробничих підрозділів. Важливим джерелом інформації для формування стратегічних цілей є інформація про внутрішнє і зовнішнє середовище, а також

Стратегічний аналіз — це метод вивчення та перетворення даних, отриманих від аналізу середовища, на стратегію компанії. Основною метою стратегічного аналізу є виявлення основних факторів, що впливають на поточне та майбутнє становище підприємства, і визначення їхнього конкретного впливу на стратегічні рішення. Іншими словами, метою стратегічного аналізу є пошук факторів, які сприяють стратегічному успіху підприємства.

Упродовж тривалого часу керівники та менеджери докладали значної кількості зусиль, щоб визначити ключові елементи стратегічного успіху. Використовувалися звіти, виступи та висновки з вивчення конкретних ситуацій, які були більш систематичні. Стратегічний успіх підприємства залежить від двох факторів. Одним із них є структура галузі, в якій воно працює, а іншим є стратегія, яка була обрана для конкретної галузі діяльності.

Стратегічний аналіз ґрунтується на вивченні внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Це включає два напрями:

- вивчення загальної ситуації та конкуренції в галузі, де працює компанія;
- вивчення внутрішньої ситуації підприємства.

Аналіз середовища підприємства — це процес визначення важливих зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на досягнення цілей компанії. Аналіз середовища виконує багато важливих завдань для бізнесу:

- з точки зору стратегічного планування, допомагає визначити основні елементи, що впливають на економіку підприємства та його майбутнє;
- з точки зору політики компанії, допомагає створити позитивне враження про себе;
- надає інформацію, необхідну для покращення виконання виробничих функцій з точки зору поточної діяльності

Аналіз макросередовища

Аналіз макросередовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» передбачає врахування важливих факторів з різних сфер, які можуть впливати на діяльність компанії. Це включає політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та правові аспекти. Далі наведений детальний аналіз макросередовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Для цього ми скористаємося методикою PEST-аналізу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

PEST-аналіз макросередовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий ріг»

Політичне середовище:	<ul style="list-style-type: none"> - Торговельна Політика: Оцінка торговельних угод та тарифів, які можуть впливати на імпорт і експорт сталі. - Політичний Стабільність: Вивчення стабільності політичного середовища у країнах, де розташовані виробничі активи.
-----------------------	--

Економічне середовище:	Світова Економічна Кон'юнктура: Аналіз можливих змін у світовому економічному зростанні чи спаді. - Валютні Ризики: Вивчення валютних коливань та їх вплив на фінансовий стан компанії.
Соціальні	Споживчі Уподобання: Врахування змін у споживчих уподобаннях та попиті на сталь. - Соціальні Тенденції: Аналіз впливу соціокультурних чинників на ринок сталі.
Технологічне середовище:	- Інновації в Виробництві: Оцінка впровадження передових технологій в сталевиробництво. - Цифрові Рішення: Вивчення можливостей використання цифрових технологій для оптимізації процесів.

Оскільки компанія не контролює ці елементи прямо, вплив макросередовища та структурних компонентів на стійкість та ефективність функціональних операцій підприємства є опосередкованим.

Важливо пам'ятати, що значний внесок компанії у виробничий обсяг регіону чи країни може посилити її вплив на зовнішнє середовище. Крім того, є зворотний зв'язок, оскільки діяльність підприємства неминуче вплине на зміни у зовнішньому середовищі.

Таким чином, стійкість і ефективність функціональних операцій залежать від ретельного аналізу та розуміння зв'язків між макросередовищем, структурними елементами та діяльністю підприємства.

Аналіз мікросередовища

Формування конкурентних переваг підприємства на основі п'яти сил конкуренції
М. Портера

Таблиця 3.2

Аналіз п'яти сил конкуренції за підходом Майкла Портера ПАТ «АрселорМіттал
Кривий Ріг

Потенційні конкуренти	Збільшення частки китайської металургії на глобальному ринку Відсутність державних обмежень щодо пазару металів
Постачальники	Збільшення витрат на сировину Пошук інших варіантів на ресурси постачання
Існуючі конкуренти	Конкуренція на міжнародному ринку, відсутність державної допомоги
Споживачі	Невеликий попит на внутрішній ринок, високі витрати на ефективність праці
Замінники	значна різниця в цінах і якості продажів на зовнішньому ринку

Компанія «АрселорМіттал Кривий Ріг» має слабку позицію серед конкурентів. Найбільш характерними для нього є здешевлення та диференціація послуг, збереження рентабельності та долі ринку, а також реінвестиції на рівнях, достатніх для отримання прибутку.

Визначення конкурентних переваг дозволяє детально оцінити ситуацію ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Вкрай важливо визначити основні сильні та слабкі сторони компанії, а також можливі шляхи розвитку в майбутньому (табл. 3.3):

Таблиця.3.3

SWOT-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

	Можливості	Загрози
	<p>1. Залучення іноземних інвестицій</p> <p>Сприяння підвищенню конкурентних позицій</p> <p>2. Джерела іноземних інвестицій:</p> <p>3. Участь у міжнародних виставках та тендерах:</p> <p>4. Високий кваліфікаційний рівень персоналу:</p> <p>5. Відкриття представництв у перспективних країнах:</p> <p>6. Розширення ринкової присутності:</p> <p>7. Використання цифрових маркетингових інструментів:</p> <p>8. Налагодження партнерських відносин з іноземними компаніями</p>	<p>1. Співпраця із закордонними фірмами стримується недосконалістю українського законодавства.</p> <p>2. Значна кількість конкурентів у галузі виробництва металургійної промисловості</p> <p>3. В Україні не виробляється необхідне високотехнологічне та високоякісне устаткування:</p> <p>4. Високий рівень обов'язкових виплат: Нестача ресурсів для виробництва продукції, а саме природного газу:</p> <p>5. Спостерігається тенденція до зниження середньоспискової чисельності працівників:</p> <p>6. Велика конкуренція на внутрішньому ринку</p> <p style="text-align: center;">○</p>
Сильні сторони	C+M	C+Z

	<p>1.. Зростання обсягів виробництва сприяє пошуку нових ринків збуту.</p> <p>2. Хороша репутація дає змогу знаходити нових покупців і нові ринки збуту.</p> <p>3. Раціональне використання відходів сприяє появі нової продукції і Розширенню її асортименту.</p> <p>4. Спрямування інвестицій на: придбання нового обладнання; розвиток технологій; збільшення обсягів продукції; підвищення кваліфікації і перепідготовку працівників</p>	<p>1. Співпраця із закордонними фірмами стримується недосконалістю українського законодавства</p> <p>2. Низький фаховий рівень працівників призводить до виробництва неякісної продукції.</p> <p>3. Підвищення цін на енергоносії обумовлює зменшення обсягів виробництва продукції.</p> <p>4. В Україні не виробляється необхідне високотехнологічне та високоякісне устаткування. Високий рівень обов'язкових виплат.</p>
	Сл+М	Сл+З
Слабкі сторони	<p>1. Спрямування інвестицій на встановлення очисних споруд. 2. Спрямування інвестицій на заміну застарілого устаткування. 3. Збільшення прибутку за рахунок зменшення витрат на виробництво.</p>	<p>1. На підприємстві поряд з сучасним обладнанням використовується значна кількість застарілого устаткування.</p> <p>2. Нестача ресурсів для виробництва продукції, а саме природного газу, що робить підприємство залежним від коливань цін на ринку</p>

		<p>3. Спостерігається тенденція до зниження середньоспискової чисельності працівників.</p> <p>4. Велика конкуренція на внутрішньому ринку</p>
--	--	---

Таким чином, величезний потенціал ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» потребує реалізації. Для підвищення конкурентоспроможності та швидкого подолання наслідків економічної кризи компанії повинні зосередитися на впровадженні енергоефективності. Це призведе до розширення існуючої товарної лінії та удосконалення виробництва інноваційних продуктів.

3.2. Установлення місії та цілей підприємства

Основні орієнтири функціонування підприємства відомі як місія. Ці орієнтири зазвичай зовнішні та відображають зміст існування підприємства, його філософію та бачення його місця в даному бізнесі, регіоні та суспільстві.

Місія має велике значення. Зокрема, вона служить основою для розробки та узгодження цілей.

- Для створення загальної системи планування компанії;
- Щоб об'єднати дії співробітників у вибраному напрямку;
- Для встановлення зв'язків із зовнішніми учасниками ринку.

Цілі компанії - це її цілі та межі, до яких вона прагне досягти в усіх сферах діяльності до кінця стратегічного періоду, а також на проміжних етапах. Цілі служать орієнтиром і стимулом для поведінки кожного члена команди, конкретизуючи місію. І навпаки, місія є засобом інтеграції, декларування та вираження цілей.

Для створення місії ПАТ «Арселор Міттал» необхідно вирішити три основні питання, пов'язані з діяльністю підприємства.

Таблиця 3.4

Хто ми?	Що ми бажаємо?	Що ми можемо дати оточуючому середовищу?
Відповіді		
У світі ArcelorMittal є найбільшим інтегрованим виробником сталі та металевих продуктів. Компанія була заснована в 2006 році після об'єднання великих сталеливарних компаній «Arcelor» та «Mittal Steel».	Завданням компанії «АрселорМіттал» є забезпечення клієнтам найвищих стандартів якості металевих товарів і послуг. Компанія прагне покращити сталевий сектор і задовольнити потреби ринку, активно застосуючи інноваційні технології та підвищуючи ефективність виробництва.	створювати робочі місця та сприяти розвитку економіки в районах, де розташовані підприємства «ArcelorMittal». використання нових технологій, щоб зменшити викиди та покращити виробничі процеси, одночасно зменшуючи негативний вплив на довкілля. фінансування та розробка нових матеріалів або технологій, які можуть вплинути на сталевий ринок і навколишнє середовище.

Місію підприємства, яка відповідає принципам стислості та декларативності, а також зовнішньої спрямованості, можна сформулювати за допомогою відповідей, наведених у табл. 3.4.

Таким чином, місія Пат «Арселор Міттал» визначається як «Арселор Міттал прагне бути світовим лідером у виробництві сталі, забезпечуючи високоякісні інноваційні продукти для наших клієнтів. Допомогати формувати майбутнє сталі за допомогою сталевих технологій, які є ефективними, стійкими та екологічно

чистими. Діяльність підприємства ґрунтується на вартостях відповідальності перед клієнтами, співробітниками та середовищем."

Стратегічні цілі для підприємства можна сформулювати за допомогою місії та визначених стратегічних напрямків (таблиця 3.5). Ці цілі можуть бути спрямовані на наступне:

1. Створювати робочі місця та стимулювати економіку в районах, де розташовані підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
2. Використання нових технологій, щоб зменшити викиди та покращити виробничі процеси, не впливаючи на довкілля.
3. Прийняття проектів корпоративної соціальної відповідальності, які мають на меті покращити якість життя в робочих місцях компанії.
4. Фінансування та розробка нових матеріалів або технологій, які можуть вплинути на сталевий ринок і навколишнє середовище.
5. Зменшення використання природних ресурсів і оптимізація процесів виробництва для зменшення відходів.
6. Розвиток сталевих матеріалів і матеріалів для будівництва, які зменшують викиди та енерговитрат у будівельній галузі.
7. Приєднатися до глобальних програм і ініціатив щодо збереження довкілля та боротьби зі зміною клімату.

Таблиця 3.5

Відповідно до визначених напрямків компанійні цілі матимуть наступний вигляд:

Глобальне лідерство	Мета бути лідером у виробництві сталі на світовому ринку.
	Приєднатися до глобальних програм і ініціатив щодо збереження довкілля та боротьби зі зміною клімату.

Інновації	Забезпечення інноваційних рішень у виробництві та використанні сталі.
	Використання нових технологій, щоб зменшити викиди та покращити виробничі процеси, не впливаючи на довкілля.
Стійкість та ефективність	Забезпечення ефективного виробництва та сталевих технологій, що відповідають сучасним вимогам сталевій промисловості.
	Зменшення використання природних ресурсів і оптимізація процесів виробництва для зменшення відходів.
	Розвиток сталевих матеріалів і матеріалів для будівництва, які зменшують викиди та енерговитрат у будівельній галузі.
Соціальна відповідальність та сталева стійкість:	Управління бізнесом з урахуванням соціальних та екологічних викликів, щоб забезпечити сталеву стійкість довкілля та суспільство.
Персонал	Прийняття проектів корпоративної соціальної відповідальності (CSR), які мають на меті покращити якість життя в робочих місцях компанії.
	Підвищення рівню кваліфікації персоналу що року

Відповідно до таблиці 3.5. можна створити і реалізувати мету підприємства. Мета - це набір найважливіших цілей, які найкраще відображають очікуваний

кінцевий стан компанії та які мають бути досягнуті для досягнення того, на що спрямовані всі інші цілі.

Основною метою також буде «Виробництво високоякісної конкурентної продукції з найменшими витратами на її впробування, що забезпечить закріплення позицій на світовому ринку».

«Дерево цілей» ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» було створено, щоб показати підпорядкованість і взаємозв'язок цілей і генеральної мети підприємства. (див. Додаток А)

На цьому дереві показано три рівня цілей, розподілених методом, і декомпозиції. Таким чином, створена ієрархія цілей, яка передбачає конкретизацію цілей більш високого рівня в цілі нижчого рівня та демонстрацію цих цілей кожному виконавцю.

Зміцнення позицій на ринку, підвищення прибутковості та фінансової стійкості підприємства, підвищення конкурентоспроможності продукції та збереження ефективної системи управління персоналом були стратегічними цілями першого рівня в цій ієрархії.

3.3 Вибір загальної та обґрунтування функціональної стратегії для управління персоналом для ПАТ «АрселорМіттал»

Стратегія підприємства - це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритети та для підприємства проблеми, місію, основні цілі та розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Вона розробляє цілі та стратегії їх досягнення, щоб компанія мала спільний шлях розвитку.

Стратегія розвитку підприємства — це результат довгострокового планування, тобто це продукт стратегічного планування. Стратегічне планування, з

іншого боку, - це процес досягнення цілей щодо діяльності компанії протягом певного періоду часу.

Розробка стратегій підприємств - це складний і тривалий процес, враховуючи постійну переоцінку та перевірку вибраних цілей, а також аналіз умов діяльності самого підприємства.

Вибір цілей діяльності підприємства є найважливішим рішенням при стратегічному плануванні. Усі стратегічні цілі мають певні вимоги.

Стратегічна система цілей: повинна бути багаторівневою, тобто мати одну основну ціль і кілька додаткових цілей; неоднорідно за періодом часу; різноманітним за змістом або предметом відображення, що означає, що має бути вказана конкретна продукція. інвестиційна діяльність; нерівний за об'єктом.

Вибір базової стратегії — це завдання для керівництва фірми або самого підприємця; її реалізація залежить від отримання повної інформації про реальний стан фірми

Залежно від того, на якій стадії життєвого циклу компанія зараз перебуває, керівництво компанії може вибрати одну з базових стратегій, наведених нижче:

- Стратегія виживання — це, по суті, захисна стратегія, яка використовується в кризових економічних ситуаціях компанії;
- Стратегія стабілізації — це стратегія діяльності підприємства, яка враховує коливання або нестабільність обсягу продажу продукції та доходу;
- Стратегія росту, яка використовує можливості зовнішнього середовища та власні сильні сторони для збільшення підприємства, тобто збільшення обсягів продажів, головним чином шляхом захоплення нових ринків і проникнення на них.

Проаналізувавши усі три стратегії, можна зробити висновок, що ПАТ «Арселор Миттал» використовує найбільш доречну для цього підприємства стратегію. А саме – стратегію росту.

Коли компанія прагне максимально використати можливості зовнішнього середовища та свої сильні сторони, вона використовує стратегію зростання (розвитку). Це робиться шляхом проникнення на нові ринки та захоплення їх, підвищуючи показники ефективності виробництва. Це проявляється в наступних типах стратегічних альтернатив:

Інтенсифікація: зробити виробництво більш продуктивним і ефективнішим за рахунок кращого використання ресурсів;

Диверсифікація означає, що компанія виходить на нові ринки та додає нові продукти до свого асортименту.

Інтеграція: це коли компанія може розширити свою діяльність до постачальників, конкурентів, різних посередників, продавців тощо шляхом поглинання, злиття або створення спільного бізнесу.

Техніко-технологічний розвиток означає розробку та впровадження нових товарів, послуг, технологій, структур тощо.

Це відносно стійка у розвитку підприємства з високим рівнем досягнутої на момент розробки стратегії за високого чи середнього рівня прогнозованої конкурентоспроможності. В останньому випадку мова йде про коливання запасу конкурентності, який слід збільшувати за рахунок зміцнення конкурентних позицій.

Функціональні стратегії — це забезпечуючі стратегії, які визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків підсистем управління підприємства (виробництва, маркетингу, фінансів, науки, управління персоналом, екології та соціальної сфери) і гарантують досягнення цілей. Крім того, вони забезпечують керованість процесом виконання корпоративних і конкурентних стратегій, беручи відчутну участь у розробці та коригуванні останніх.

Для досягнення загальної стратифікації підприємства також повинні розробити «допоміжні» стратегії.

Як зазначалося раніше, основною стратегією розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є стратегія росту.

Наведемо характеристику стратегій для підприємства ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг» у таблиці 3.6

Таблиця 3.6

Характеристика стратегій підприємства

Тип	Стратегія	Характеристика	Зв'язок з цілями
Загальна	Стратегія стабілізації	Забезпечення фінансової стійкості компанії, оптимізація фінансових ресурсів та управління ризиками. Застосування новітніх технологій та інновацій для підвищення продуктивності та якості продукції. Розширення асортименту сталевих продукції та можливість входження на нові ринки з метою розширення ринкового впливу.	Головна мета
Конкурентна	Стратегія концентрації	Ретельне вивчення та розуміння потреб, тенденцій та конкурентної ситуації в обраному сегменті ринку. Постійна робота над удосконаленням технологій та інновацій для збільшення конкурентоспроможності в обраному сегменті. Розробка ефективної системи постачання та логістики для забезпечення швидкого та якісного обслуговування клієнтів.	Підвищити фінансовий стан та прибутковість
Маркетингова	Стратегія розвитку ринку та продукції	Акцент на розробці та впровадженні інноваційних технологій та продуктів для збільшення	Ціль – підвищити конкурентноспро

		конкурентоспроможності. Зосередження на виробництві сталевих продуктів для різних галузей, таких як будівництво, автомобільна промисловість, енергетика та інші. Здійснення заходів для зменшення впливу на навколишнє середовище та розвитку продукції, що відповідає вимогам сталісті та екологічних стандартів.	можність на ринку
Кадрова стратегія	Стратегія управління персоналом	Це сукупність основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, адаптованих до різних типів організаційної стратегії, кадрового потенціалу та кадрової політики.	Вдосконалити управління персоналом

Згідно з теми роботи, надалі, детально буде вивчатися стратегія управління персоналом або ж кадрова стратегія.

Функціональна стратегія управління персоналом полягає в тому, щоб створити систему підготовки, перепідготовки, добору, розстановки та виховання персоналу, щоб відповідати вимогам компанії, конкурентам і функціональній стратегії, здатні мислити та діяти стратегічно.

Її мета полягає в тому, щоб створити систему управління персоналом, яка буде:

* Ефективно підбирати, навчати та розвивати кваліфікованих працівників, необхідних для досягнення цілей компанії.

- * Підтримувати високий рівень мотивації та залученості співробітників, стимулюючи їх до продуктивної праці та творчого підходу до вирішення проблем.

- * Сприяти створенню сприятливого корпоративного середовища, в якому працівники відчують себе цінними та поважаними.

- * Забезпечувати відповідність кадрової політики вимогам законодавства та кращим практикам управління персоналом.

Для досягнення цих цілей функціональна стратегія управління персоналом охоплює декілька ключових напрямків:

1. Планування персоналу:

- * Прогнозування потреб компанії в кадрах з урахуванням її стратегічних цілей, поточних проектів та ринкових умов.

- * Розробка планування найму, яке визначає, скільки та яких фахівців потрібно найняти, коли та звідки їх шукати.

- * Створення системи кадрового резерву для забезпечення безперервності роботи в разі звільнення або тимчасової непрацездатності ключових співробітників.

2. Відбір та найм персоналу:

- * Розробка чітких та об'єктивних критеріїв відбору для кожної посади.

- * Використання різноманітних методів відбору, таких як співбесіди, тестування та оцінка навичок.

- * Забезпечення справедливого та неупередженого процесу відбору.

3. Навчання та розвиток персоналу:

- * Розробка та реалізація програм навчання та розвитку, які відповідають потребам компанії та індивідуальним потребам співробітників.

- * Заохочення співробітників до постійного самовдосконалення та набуття нових знань та навичок.

- * Використання сучасних методів навчання, таких як онлайн-курси, тренінги та майстер-класи.

4. Оцінка та мотивація персоналу:

* Розробка системи оцінки персоналу, яка дозволяє об'єктивно оцінювати результати роботи співробітників.

* Застосування справедливої та прозорої системи винагородження та стимулювання, яка мотивує співробітників до досягнення високих результатів.

* Створення сприятливого мікроклімату в колективі, де співробітники відчують себе цінними та поважаними.

5. Управління кар'єрою:

* Допомога співробітникам у плануванні та розвитку їхньої кар'єри в компанії.

* Забезпечення можливостей для професійного росту та розвитку.

* Створення системи просування по службі, яка ґрунтується на принципах справедливості та об'єктивності.

Стратегія персоналу повинна включати такі елементи, як профорієнтація, відбір, підготовка та перепідготовка; розподіл і закріплення персоналу; підвищення мотивації для їх діяльності; покращення робочих місць і їх привабливості; просування та стимулювання професійного росту; співпраця з резервом кадрів; нагляд за діяльністю персоналу; система інформування про завдання колективу; навчання персоналу

Вимоги до стратегії управління персоналом ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг":

- Відповідність корпоративній, конкурентній та функціональній стратегіям підприємства.

- Гнучкість та адаптивність до мінливих умов зовнішнього середовища.

- Орієнтація на довгостроковий розвиток.

- Ефективність та результативність.

- Відповідність етичним нормам та стандартам.

Стратегія управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» постійно переглядається та вдосконалюється, щоб задовольнити змінні вимоги підприємства

та навколишнє середовище. Її ефективне виконання є важливою частиною успіху компанії в довгостроковій перспективі.

Кадрова стратегія, також відома як стратегія управління персоналом, складається з набору основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом. Ця стратегія адаптована до різних типів організаційної стратегії, кадрового потенціалу та кадрової політики. Це може бути диверсифікована або концентрована кадрова стратегія, залежно від розміру, діяльності та ринків, на яких працює підприємство.

Великі компанії з широким спектром діяльності та підрозділами, розташованими в різних природно-кліматичних регіонах, з різними демографічними ситуаціями, станом ринку праці, культурними традиціями та іншими факторами повинні використовувати диверсифіковану стратегію. Саме цю і використовую ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг

У цій стратегії основним завданням є забезпечення незалежного розвитку об'єктів на основі взаємопідтримки та взаємодопомоги.

Також існує концентрована кадрова стратегія працює добре для невеликих, вузькоспеціалізованих підприємств, які працюють на одному ринку та мають однакову робочу силу.

Стратегія управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» постійно переглядається та вдосконалюється, щоб задовольнити змінні вимоги підприємства та навколишнє середовище. Її ефективне виконання є важливою частиною успіху компанії в довгостроковій перспективі.

Заходи для удосконалення механізму управління персоналом (кадрова стратегія):

Підвищення продуктивності праці:

- **Встановіть чіткі цілі та очікування:** Важливо встановити чіткі цілі та очікування для кожного працівника. Це допоможе їм зрозуміти, чого від них очікують, і мотивувати їх досягати кращих результатів.

- **Надайте працівникам необхідні ресурси та підтримку:** Важливо надати працівникам необхідні ресурси та підтримку, щоб вони могли успішно виконувати свою роботу. Це може включати в себе надання їм необхідного обладнання, програмного забезпечення та навчання.

- **Визнавайте та винагороджуйте досягнення:** Важливо визнавати та винагороджувати досягнення працівників. Це допоможе їм відчувати себе цінними та мотивувати їх до подальших успіхів.

Покращення комунікації та співпраці:

- **Створіть канали відкритої комунікації:** Важливо створити канали відкритої комунікації, щоб працівники могли вільно спілкуватися з керівництвом та колегами. Це може включати в себе проведення регулярних зустрічей, надання можливості для зворотного зв'язку та створення середовища, в якому працівники відчують себе комфортно, висловлюючи свої думки.

- **Заохочуйте співпрацю та командну роботу:** Важливо заохочувати співпрацю та командну роботу між працівниками. Це може включати в себе створення командних проєктів, надання можливостей для спільного навчання та визнання командних досягнень.

- **Використовуйте технології для покращення комунікації:** Використання технологій може допомогти покращити комунікацію та співпрацю між працівниками. Це може включати в себе використання онлайн-платформ для спілкування, спільних документів та інструментів для управління проєктами.

Мотивація та розвиток персоналу

Важливою складовою стратегії управління персоналом є мотивація та розвиток працівників. Це може включати впровадження систем бонусування та заохочення, надання можливостей для навчання та підвищення кваліфікації, а також визнання та похвали за досягнення.

Впровадження нових систем мотивації: Компанія впровадила нові системи мотивації, які ґрунтуються на результатах роботи працівників. Це допомогло

підвищити продуктивність праці та зацікавленість працівників у досягненні загальних цілей компанії.

ВИСНОВКИ

У даній роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти удосконалення механізму управління персоналом підприємства.

На основі проведеного дослідження було зроблено наступні висновки:

Система управління персоналом підприємства є важливим фактором, що впливає на його конкурентоспроможність. Ефективність системи управління персоналом залежить від правильної постановки цілей, використання сучасних методів та інструментів управління, а також від кваліфікації персоналу. Існують різні методи та інструменти управління персоналом, які можуть бути використані для покращення його роботи, вибір методів та інструментів управління персоналом повинен здійснюватися з урахуванням специфіки підприємства та його цілей. Важливим фактором успішного впровадження нових методів та інструментів управління персоналом є залучення персоналу до цього процесу.

В ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", як і на будь-якому іншому підприємстві, управління персоналом ґрунтується на загальних принципах. До яких належить використання різних методів управління (економічних, адміністративних, соціальних та психологічних). Відповідність системи управління персоналом цілям організації та наявність підсистем управління (загального, лінійного та функціональних).

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" - одне з найбільших підприємств гірничо-металургійного комплексу України. Система управління персоналом на цьому підприємстві має свої особливості, обумовлені масштабами та специфікою виробництва.

Компанія постійно вдосконалює систему підбору персоналу, що дозволяє йому залучати до роботи кваліфікованих фахівців. Важливим аспектом управління персоналом на підприємстві є навчання та розвиток кадрів.

Підприємство інвестує значні кошти в цю сферу, адже розуміє, що кваліфікований персонал - це запорука його успіху.

На підприємстві використовуються різні форми навчання. Курси професійної перепідготовки, отримання другої професії, підвищення кваліфікації.

Також на підприємстві проводиться кадрове планування, яке ґрунтується на потребах бізнесу.

Система мотивації персоналу на ТОВ "АрселорМіттал Кривий Ріг" включає в себе матеріальне заохочення, система оцінки праці, система активізації персоналу.

Підприємство постійно працює над вдосконаленням системи мотивації, щоб зробити її більш ефективною.

Структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» налічує гірничо-збагачувальний комплекс, який виробляє кокс та хімічні речовини. Та виробництво металів, яке включає всі етапи, від видобутку руди до прокату готової продукції.

Проаналізувавши основні фінансово-економічні показники діяльності, можна сказати що компанія є прибутковою. Собівартість товарів пішла на спад, що є гарною тенденцією в діяльності підприємства. У 2021 році - 58 845 530 тис. грн, нижче на 7,33% ніж у 2020.

У сучасних умовах динамічно розвиваються світові ринки, тому для металургійних компаній розробка та впровадження ефективної кадрової політики стає одним з ключових факторів успішного розвитку. Провівши ряд досліджень протягом всієї випускової роботи ми дійшли наступних висновків, що від правильної стратегії персоналом багато факторів успішної роботи підприємства, насамперед: Здатність компанії посісти лідируючі позиції на світовому ринку сталі, оптимізація виробничих процесів, створення більш конкурентоспроможної продукції, збільшення обсягів виробництва, покращення безпеки та умов праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Болтанська Л. Економіка підприємства. Херсон : навч. посіб., 2015. 189 с.
2. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
3. Голюков В. І. Удосконалення організаційної структури управління. К., 1973. 65 с.
4. Данилевич, Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. Львів, 2019. 91-99 с.
5. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2019. 440 с.
6. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.
7. Климчук, А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. Одеса: ОНЕУ, 2016. 123-131 с.
8. Колот А. М. Мотивація персоналу : Підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
9. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с..
10. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с.
11. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ, 2005. 308 с.
12. Леонтенко, О. М. Завдання служби управління персоналом у процесі формування та розвитку кадрового потенціалу організації. Київ: КНЕУ, 2018. 43 с.
13. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навч. посібник. – Київ : ЦНЛ, 2004. – 336 с.
14. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – Київ: 2004. – 560 с.

15. Петюх В. М. Управління персоналом : Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. Київ : КНЕУ, 2000. 124 с
 16. Подольська, О. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах: науковий журнал. Одеса: ОНЕУ, 2015. 87 с.
 17. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. Київ: КНЕУ, 2005. 349 с.
 18. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів: навч. посіб.; пер. з англ. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2010. 454 с.
 19. Розвадовський К. О. Економічне стимулювання промислового виробництва. Київ, 1966. 32 с.
 20. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
 21. Селезньова Г. О. Стратегія підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2007. 240 с.
 22. Скібіцький, О.М. Місце кадрової політики в загальній політиці і стратегічному плануванні підприємств. Київ: НАУ, 2016. 169 с.
 23. Солошенко, О.Ю. Методи мотивації персоналу на підприємствах. Вітчизняний та світовий досвід. Київ: КНЕУ, 2016. 99 с.
 24. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – Київ: КНЕУ, 1999. – 384 с.
 25. Щекін, Г. В. Сучасний менеджмент. Київ: МЗУУП, 2016. 89 с.
- Стаття:
1. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
 2. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1932>.

ДОДАТОК А

Головна мета: Стати лідером у виробництві сталі в Східній Європі.

Цілі 1-го

Збільшити обсяги виробництва

Підвищити якість продукції

Підвищити конкурентоспроможність

Цілі 2-го

1) Розширити асортимент продукції.
2) Відкрити нові ринки збуту.
3) Модернізувати виробничі потужності.

1) Впровадити передові технології
2) Поліпшити систему контролю якості
3) Підвищити кваліфікацію

1) Розробити та реалізувати ефективну маркетингову стратегію.
2) Поліпшити систему управління персоналом.
3) Підвищити рівень корпоративної соціальної відповідальності.

Цілі 3-го рівня

1) Протягом року збільшити обсяг виробництва сталі на 5%.
2) Протягом двох років розширити асортимент продукції на 10%.
3) Протягом трьох років вийти на нові ринки збуту в Східній Європі.

1) Протягом чотирьох років модернізувати виробничі потужності на 20%.
2) Протягом п'яти років знизити собівартість продукції на 10%.
3) Протягом шести років підвищити рівень задоволеності клієнтів на 15%.

1) Щомісяця проводити аналіз виробничих показників.
2) Щоквартально проводити зустрічі з клієнтами для отримання зворотного зв'язку.
3) Щорічно проводити навчання співробітників з питань якості продукції.