

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
(назва навчально-наукового інституту)

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

_____ Слободянюк Н. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« _____ » _____ 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ бакалавр _____
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(шифр і назва)

освітньої програми _____ «Менеджмент» _____
(назва)

на тему: «Управління корпоративною культурою на підприємстві»

Виконав:

здобувач вищої освіти _____ Коржук Павло Андрійович _____
(прізвище, ім'я, по-батькові) (підпис)

Керівник:

професор, д.е.н., професор Слободянюк Н.О. _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

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

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
Форма здобуття вищої освіти денна
Ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Освітня програма 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ Н.С. Іванова

підпис

«_____» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Коржуку Павлу Андрійовичу

_____ прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: Управління корпоративною культурою на підприємстві

Керівник роботи _____ д.е.н., проф. Слободянюк Н.О.

_____ науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського від “01” листопада 2022 р. № 362-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “09” червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи:

Навчальна та наукова література з проблематики дослідження, періодичні видання, законодавчі та нормативно-правові акти; управлінська та фінансова звітність про роботу підприємства, данні мережі Інтернет

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

Теоретико-методичні основи управління корпоративною культурою підприємства; аналіз управління корпоративною культурою ПАТ

«АрселорМіттал Кривий Ріг»; висновки і
рекомендації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
таблиці, рисунки

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «15» листопада 2022 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 01.11.2022	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 06.03.2023	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 03.04.2023	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 01.05.2023	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.05.2023	
6	Попередній захист	до 05.06.2023	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 06.06.2023	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 09.06.2023	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 12.06.2023	
10	Захист дипломної роботи	до 18.06.2023	

Здобувач ВО _____

(підпис)

Керівник роботи _____

(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі: сторінок 64, рисунків 9, таблиць 9, додатків 7, використаних джерел 54

Об'єкт дослідження:	корпоративна культура
Предмет дослідження:	розробка напрямів удосконалення системи корпоративної культури
Мета дослідження:	діагностика та оцінка рівня управління корпоративною культурою в умовах діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та обґрунтування рекомендацій щодо її удосконалення
Методи дослідження:	емпіричне дослідження, аналіз, синтез, систематизація, групування, порівняння та узагальнення, аналіз абсолютних та відносних величин, коефіцієнтний аналіз, графічний і табличний метод, системний підхід, ряди динаміки, методи сходження від абстрактного до конкретного, аргументація, функціонально-вартісний аналіз
Основні результати дослідження:	було проведено аналіз дефініцій «корпоративна культура» і «управління корпоративною культурою», відповідно якому систематизовано наукові підходи; досліджено і систематизовано методи оцінки рівня корпоративної культури підприємства, виокремлено їх переваги та недоліки; охарактеризовано залежність оціночних показників ефективності управління корпоративною культурою від типу самої корпоративної культури; проаналізовано організаційну структуру; систематизовано результати виробничої діяльності; проведено аналіз техніко-економічних показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; проаналізовано показники ділової активності, коефіцієнтів платоспроможності; досліджено стан корпоративної культури ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; досліджено показники медоглядів, травматизму; проаналізовано показники ефективності праці та використання засобів на заробітну плату; обґрунтовано основні рекомендації щодо покращення управління корпоративною культурою підприємства
Ключові слова:	корпоративна культура, управління корпоративною культурою, персонал, ефективність, ділова активність, фінансова стійкість

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Поняття та зміст управління корпоративною культурою підприємства в умовах ринкової конкуренції	8
1.2 Методики оцінки рівня корпоративної культури підприємства	17
2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та результатів його діяльності	23
2.2 Діагностика стану корпоративної культури ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	32
2.3 Аналіз та оцінка корпоративного потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та рівня його використання	37
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Процес управління підприємством включає в себе важливу складову - управління корпоративною культурою. Успішне підприємство сьогодення складно уявити без ефективної корпоративної системи, яка становить основу єдності та успіху. Корпоративна культура впливає на ефективність та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Також, вона являється важливим елементом побудови іміджу підприємства, впливаючи на сприйняття клієнтами, партнерами та суспільством. Високий рівень корпоративної культури створює сприятливе робоче середовище, спонукає до інноваційного мислення та взаєморозуміння, що забезпечує підвищення продуктивності праці. Саме через це багато управлінців мають приділяти увагу аспекту корпоративної культури.

Поняття корпоративної культури було засновано у XIX столітті. З того часу воно вивчалось, адаптувалось, і набуло більшої об'єктивності, отже, почало розповсюджуватись на широкий загал, як один з ефективних інструментів в управлінні трудовим колективом. За весь цей час, велика кількість науковців встигли зробити свій внесок у вивчення даного питання, зокрема свої роботи продемонстрували: Д. Елдрідж і А. Кромбі, К. Голд, Г. Морган, М. Мескон, О. С. Віханській і О. І. Наумов, М. І. Магура, С. А. Ліпатов, Е.Шейн, О.Б.Бабиш. та інші. Однак, подальшого дослідження потребують питання теоретико-методичного підґрунтя управління корпоративною культурою підприємства як ключового показника конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності.

Мета роботи – діагностика та оцінка рівня управління корпоративною культурою в умовах діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та обґрунтування рекомендацій щодо її удосконалення.

Мета зумовила наступні наукові завдання роботи:

- узагальнити сутність управління корпоративною культурою підприємства;
- провести контент-аналіз дефініції «корпоративна культура»;
- провести аналіз основних результатів діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- надати оцінку стану системи управління корпоративною культурою ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- здійснити оцінку складових кодексу ділової поведінки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- обґрунтувати рекомендації щодо покращення та розвитку системи управління корпоративною культурою ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є корпоративна культура.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі є розробка напрямів удосконалення системи корпоративної культури ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Інформаційною базою дослідження є публікації у наукових та тематичних виданнях на тему корпоративної культури, кодекс ділової поведінки «АрселорМіттал Кривий Ріг», консолідована фінансова звітність та інші опубліковані звітності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Методологічна база: методи емпіричного дослідження (при обґрунтуванні форми анкетування працівника щодо оцінки рівня корпоративної культури), методи аналізу, синтезу (при дослідженні наукових визначень корпоративної культури), дедукції (при дослідженні способів, особливостей та методів управління корпоративною стратегією на підприємстві), методи сходження від абстрактного до конкретного (під час узагальнення визначень та структур корпоративної культури), аргументації (при обґрунтуванні істинності, логічності суджень авторських висновків), групування (при групуванні методик оцінки рівня корпоративної культури), графічні методи (при аналізі складової персоналу), ряди динаміки (під час дослідження виробництва за періодами), функціонально-вартісний аналіз (при аналізі техніко-економічних показників).

Результати дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра доповідалися на VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Стійкий розвиток національної економіки: актуальні проблеми та механізми забезпечення», 27 квітня 2023 року, ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та зміст управління корпоративною культурою підприємства в умовах ринкової конкуренції

Корпоративна культура являється одним з найважливіших елементів управління трудовим колективом на підприємстві. Вона включає в себе систему цінностей та взаємин між працівниками, підтримку лідерства та розвиток співробітників, а також дотримання загальних стандартів і принципів підприємства. Корпоративна культура має сприяти створенню здорового робочого середовища, збільшенню мотивації працівників та зниженню ризику конфліктів у колективі.

Роль корпоративної культури в діяльності підприємства підтверджується необхідністю забезпечення оптимального корпоративного середовища на вітчизняних підприємствах задля зниження плинності кадрів та скорочення фінансових втрат через це, підвищення показників конкурентоспроможності підприємства та його інвестиційної привабливості, а також виступає прогресивним інструментом управління трудовими ресурсами, сприяє зростанню людського потенціалу підприємства, в т.ч. його інтелектуальної складової.

У зв'язку з цим стає більш актуальним питання впровадження в практичну діяльність дієвих інструментів ефективного менеджменту задля налагодження системи управління корпоративною культурою.

Химич І.Г. стверджує, що «вперше словосполучення «корпоративна культура» використав у ХІХ ст. у військовій термінології німецький фельдмаршал Мольтке для визначення відносин в офіцерському середовищі» [1, с.106]. З розвитком виробничих відносин відбувались зміни в методології управління, що пояснюється перенесенням вектору досліджень з обґрунтування оптимальності використання засобів виробництва на питання менеджменту персоналом, оцінку його ментальних, соціальних, моральних та економічних складових.

Відтак, науковий інтерес викликає контент-аналіз категорій «корпоративна культура» та «управління корпоративною культурою» та конкретизація єдностей та відмінностей таких тлумачень за науковцями.

Так, на думку науковців Т.О. Чернишової та Немченко Т.А. корпоративна культура представляє собою специфічну форму системи цінностей працівників підприємства, а також способи їх реалізації на певному етапі розвитку [2].

Жоган І. М та Савчук Л. М. наголошують, що «корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства» [3, с.216].

Дергачова В.В. та Федірко Г.А. зазначають, що «корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, притаманних даній корпорації, що відображає її індивідуальність, поведінка із сприйняття компанії іншими в навколишньому середовищі» [4, с.276].

Гриньова В.М. і Попов О.Є. впевнені, що «корпоративна культура як важливий фактор формування інтелектуального капіталу і системоутворюючий чинник функціонування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу» [5, с.203].

Науковець О. Краковський стверджує, що «управління корпоративною культурою - це вивчення шляхів удосконалення взаємовідносин між зацікавленими сторонами в корпорації» [6, с.41].

Маловичко С.В. вважає, що «корпоративна культура – це система управлінських положень та принципів, способів ведення справ підприємства, що відображає його цінності, орієнтації, норми поведінки та очікування» [7, с.14].

Науковець Судук О.Ю. наголошує, що «корпоративна культура являє собою деяку сукупність моделей поведінки працівників компанії, яка сформувалася в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що підтвердила свою ефективність і поділяється більшістю членів колективу» [8, с.410].

Аналіз літературних джерел виявив неоднозначність в трактуваннях корпоративної культури серед науковців, що пояснюється різними аспектами наукових підходів: функціональні, психологічні, описові, історико-генетичні, нормативні.

Прихильник функціонального підходу - Е. Браун, зазначає, що «корпоративна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, які сформувалася за період життя організації і мають тенденцію до прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації» [9, с.38]. Тлумачення наголошує на цінностях, які наслідуються всіма працівниками.

На думку Є. Жака, який використовував психологічний підхід, «корпоративна культура - образ мислення, що став звичкою та традицією, спосіб дії, який більшою чи меншою мірою розділяють всі працівники підприємства і який має бути засвоєний та хоч би частково прийнятий новачками, аби нові члени колективу стали "своїми"» [10, с.251]. Дане визначення акцентує увагу на звичних образах мислення, які поєднують весь персонал.

Прихильники описового підходу - Д. Елдрідж і А. Кромбі, вважають, що «корпоративна культура - це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань» [11]. Тлумачення зазначає

успішний кінцевий результат, як наслідок ефективного використання складових корпоративної культури.

Прихильник історико-генетичного підходу до визначення - У. Оучі, вважає, що «корпоративна культура - символи, церемонії та міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання» [12]. В даному визначенні зазначається вплив на персонал, як об'єкт, основу якого мають складати усталені символи та міфи, які формують цінності.

На думку такого науковця, як В. Саме, який досліджував нормативний підхід, «корпоративна культура – набір важливих установок (часто не сформульованих), що розділяються членами того або іншого суспільства. Ці найважливіші поняття складаються з норм, цінностей, підходів, переконань» [13]. Дане визначення більше орієнтується на сформовані гласні і негласні норми взаємодії учасників трудового колективу.

Отже, контент-аналіз дефініції «корпоративна культура» дозволив виокремити наступні спільні та відмінні риси в трактуваннях. Спільним серед науковців є те, що вони акцентують на важливість наявності цінностей, переконань, поведінкових особливостей, як основних чинників корпоративної культури. Відмінним є те, що в загальному масштабі спостерігається поділ на відношення до сутності корпоративної культури як до правил, так і як до безпосереднього процесу діяльності підприємства. У підсумку можна зазначити, що кожен з існуючих підходів має власні особливості й методологію дослідження.

На нашу думку, корпоративна культура – це система порядків, норм, особливостей поведінки та устрою трудового колективу, яка регламентується корпоративним кодексом підприємства, заснована на отриманому досвіді та практиці, виступає об'єктом управління з точки зору системного підходу функціонування підприємства як відкритої системи.

Корпоративна культура підприємства є складним і багаторівневим поняттям, зміст якого суттєво відрізняється від загального поняття культури через свою комерційну спрямованість. Складність проблеми проєктування корпоративної культури високого рівня, яку стали називати нематеріальною основою конкурентоспроможності підприємства, полягає в тому, що керівництву, як правило, важко, але необхідно зрозуміти її переваги і потенційну ефективність.

Проєктування культури високого рівня для створення конкурентоспроможного підприємства із загальними індивідуальними установками і цінностями можливе лише в результаті послідовного формування цілісної системи таких професійних установок, переконань і норм поведінки, які забезпечують орієнтацію на людину для всього персоналу, відтак такий процес починається з кожного співробітника.

Таким чином, корпоративна культура є фундаментальним елементом внутрішнього середовища підприємства, що забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає важливою характеристикою рівня розвитку підприємства. Корпоративна культура формується в результаті

міжособистісної взаємодії між членами підприємства та цілеспрямованого впливу керівництва в процесі еволюційного розвитку підприємства, вона включає в себе імпліцитну (цінності, принципи, переконання) та експліцитну (документальне забезпечення, символи, бренд, імідж, традиції) складові [14].

Задля визначення впливу корпоративної культури на розвиток підприємства дослідженню підлягають існуючі типи корпоративних культур за відповідними класифікаційними ознаками. Аналіз літературних джерел виявив різноманітність підходів науковців щодо структуризації основних типів корпоративних культур. Так, Г.М. Захарчин структурує корпоративну культуру за категоріями, які наведено на рис. 1.1.

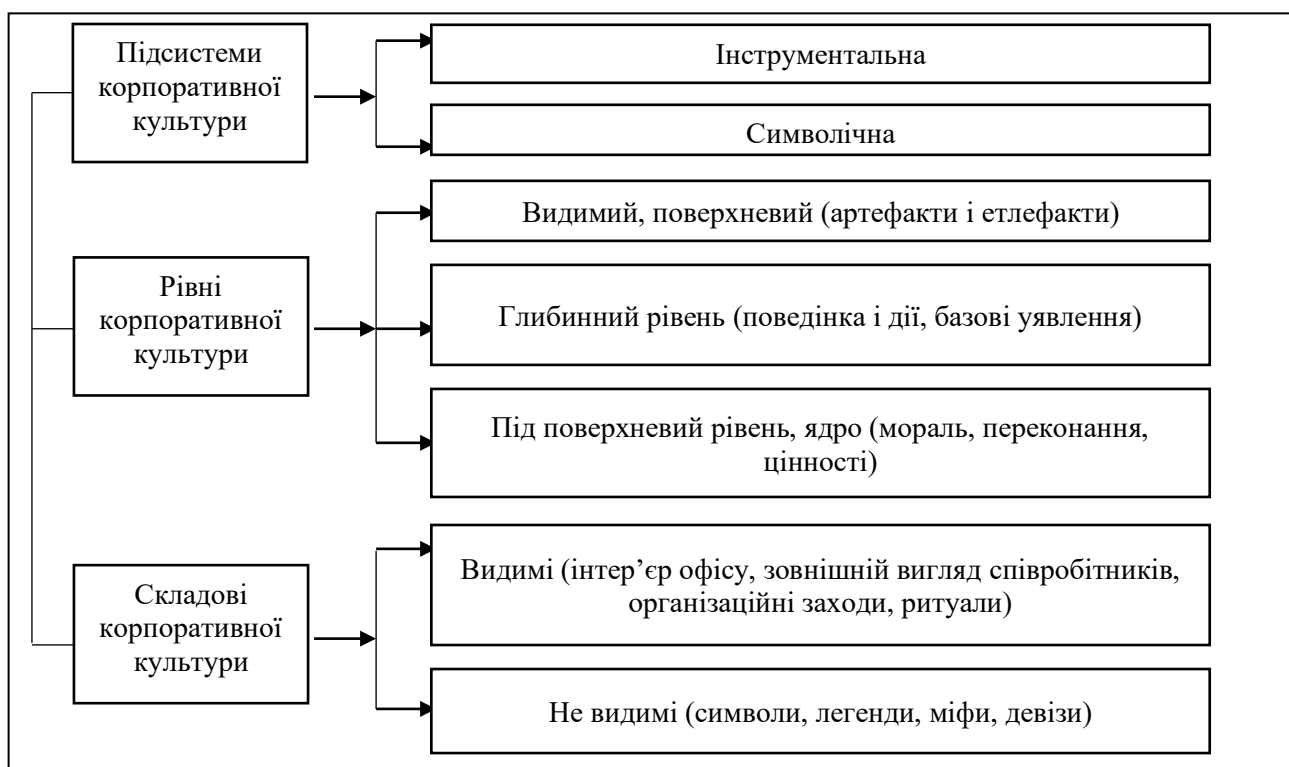


Рисунок 1.1 – Загальна структура корпоративної культури [15, с. 28]

Таким чином, з рис. 1.1 видно, що основна сегментація припадає на підсистеми, рівні та складові корпоративної культури. Балака О.Г. у своїй науковій роботі розглядає три типи корпоративної культури підприємства, які наведено на рис. 1.2.

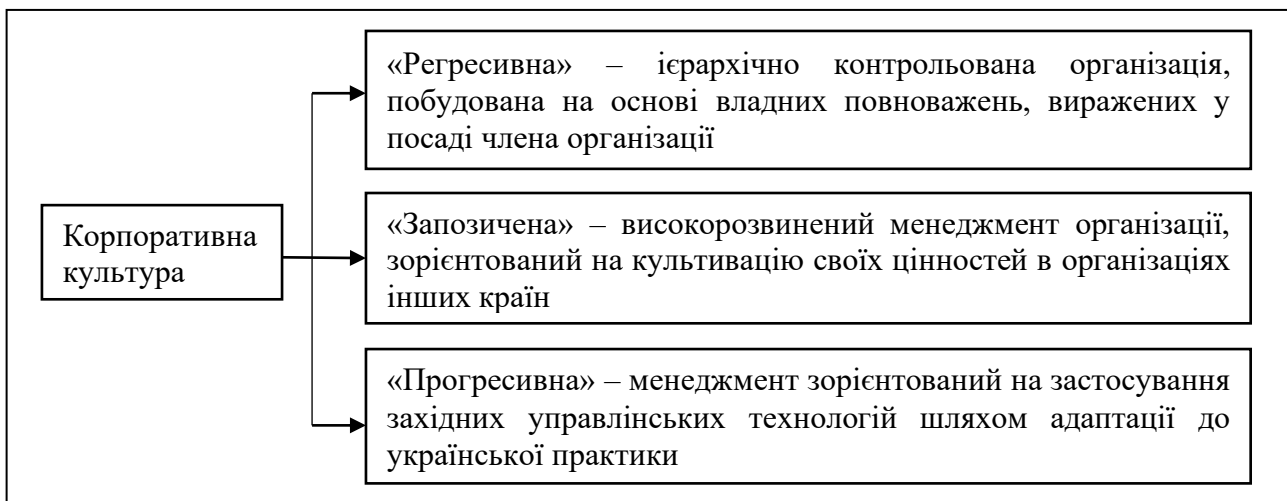


Рисунок 1.2 – Три типи корпоративної культури [16, с. 157-158]

З даного рис. 1.2 можна зазначити, що поділ типів корпоративної культури відбувається за управлінським устроєм з цієї проблематики на підприємстві.

Ганус А., Іваницький В., Власенко А. впевнені, що залежно від загальних характеристик підприємства, корпоративні культури можна класифікувати як: кланові або патерналістські, адхократичні або венчурні, ієрархічні або бюрократичні, орієнтовані на ринок або підприємницькі [17, с.143].

Підприємства з клановою культурою демонструють гнучкість у прийнятті рішень всередині, вони цінують клієнтів і ставляться до них з турботою. Лідери таких організацій займаються вихованням. Організацію пов'язують відданість і традиції. Основна увага наголошується на моральному дусі та згуртованості команди.

Адхократичні культури підкреслюють зовнішні позиції в поєднанні з високим ступенем гнучкості та персонального підходу до людей, які готові йти на ризик. Лідерами в таких підприємствах є новатори.

Ієрархічна культура фокусується на внутрішній підтримці в поєднанні з необхідною стабільністю і контролем. В підприємствах з ієрархічною культурою існує формальне і структуроване місце для роботи кожного. Керівник у такому підприємстві є раціональним координатором і організатором. Підприємство тримається на формальних правилах.

Підприємства з ринковою культурою наголошують на зовнішньому позиціонуванні разом з необхідною стабільністю та контролем. Основною турботою підприємства є виконання завдань і досягнення цілей. Лідери таких організацій є суворими менеджерами і запеклими конкурентами. Організацію пов'язує прагнення до перемоги.

Дослідженням корпоративних культур займався професор Дж. Зонненфельд. Він в своїй популярній книзі «The Hero's Farewell: What Happens when CEOs Retire» вивів чотири типи корпоративних культур: бейсбольні команди, клуби, академії та фортеці [18].

Культура «Бейсбольна команда». Співробітники мають високий ступінь свободи дій, що дуже важливо для експертів, які добре знають бізнес і можуть

легко знайти іншу роботу. Цей тип культури зустрічається у швидкозростаючих підприємствах, що працюють у галузях з високим рівнем ризику, таких як інвестиції, банківська справа та реклама. Він також характерний для підприємств, що працюють на швидкозмінних ринках, які вимагають від своїх співробітників ініціативності та креативності.

Культура «Академічна культура». В підприємствах з таким типом культури працівники, як правило, мають високу кваліфікацію, а стабільні умови праці дозволяють їм залишатися у підприємствах якомога довше і розвивати свій кар'єрний шлях. Стабільні умови праці, в свою чергу, сприяють постійному розвитку навичок та якості працівників.

Культура «Клубу». Працівники відчують приналежність до команди, віддані керівництву та цінностям підприємства в цілому. У таких підприємствах працівники зазвичай починають з найнижчої посади, працюють тривалий час і поступово просуваються вгору по ієрархічній драбині. У таких підприємствах високо цінується стаж роботи.

Культура «Фортеці». Підприємства з такою культурою часто стикаються з організаційними проблемами через зміну факторів зовнішнього середовища, що супроводжується зміною вимог до завдань і навичок співробітників. До таких підприємств належать ті, що втратили свої позиції на ринку і змушені вживати антикризових заходів.

Дергачова В.В. та Федірко Г.А. виділяють три рівні корпоративної культури, які наведено на рис. 1.3.

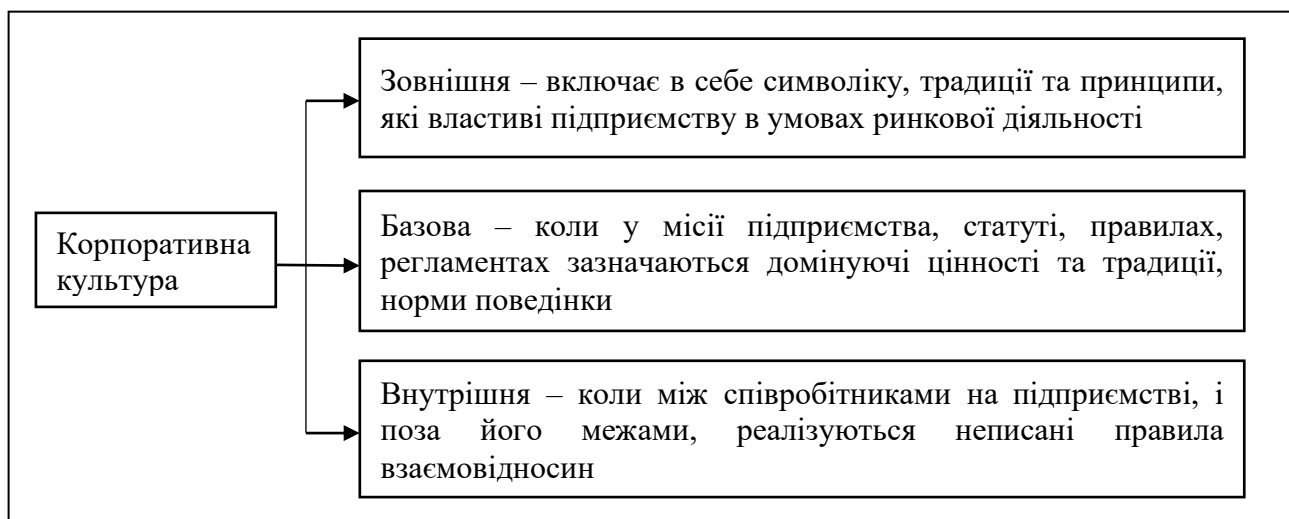


Рисунок 1.3 – Три рівні корпоративної культури [4, с.276]

З даного рис. 1.3 можна зазначити, що наведені три рівні об'єктивно описують ще й етапи становлення корпоративної культури на підприємстві. Оскільки якщо це спочатку просто, наприклад, писані правила - то з плином часу вони стають властивими всьому персоналу і реалізуються у всіх сферах діяльності підприємства.

Залежно від орієнтації підприємства на внутрішнє чи зовнішнє середовище, корпоративні культури можна поділити на інтровертні та екстравертні. Для інтровертної корпоративної культури характерний акцент на внутрішньому середовищі підприємства (структурі, процесах, ресурсах) і на відносинах всередині підприємства (між відділами, між співробітниками). Підприємства з екстравертною корпоративною культурою акцентують спрямованість уваги на зовнішніх зв'язках і відносинах, шляхом активної взаємодії із зовнішнім середовищем [4, с.275; 19; 20].

Проаналізувавши різні наукові структуризації корпоративної культури, можна зазначити, що:

- спільним є поділ за рівнями прояву корпоративної культури, більшість науковців виділяють цінності як початково сформовані, так і нав'язані підприємством. Акцентується увага на внутрішніх та зовнішніх чинниках впливу на формування видів і типів корпоративної культури;

- відмінним є те, що науковці досліджують і сегментують різні складові корпоративної культури. Частина фахівців увагу на різноманітності стилів управління, а інші - на особливостях діяльності підприємства. Також відмінною є згадка про місце працівників на підприємстві та у творенні корпоративної культури.

На нашу думку, корпоративну культуру можна структурувати за відповідними складовими, наведеними на рис. 1.4.

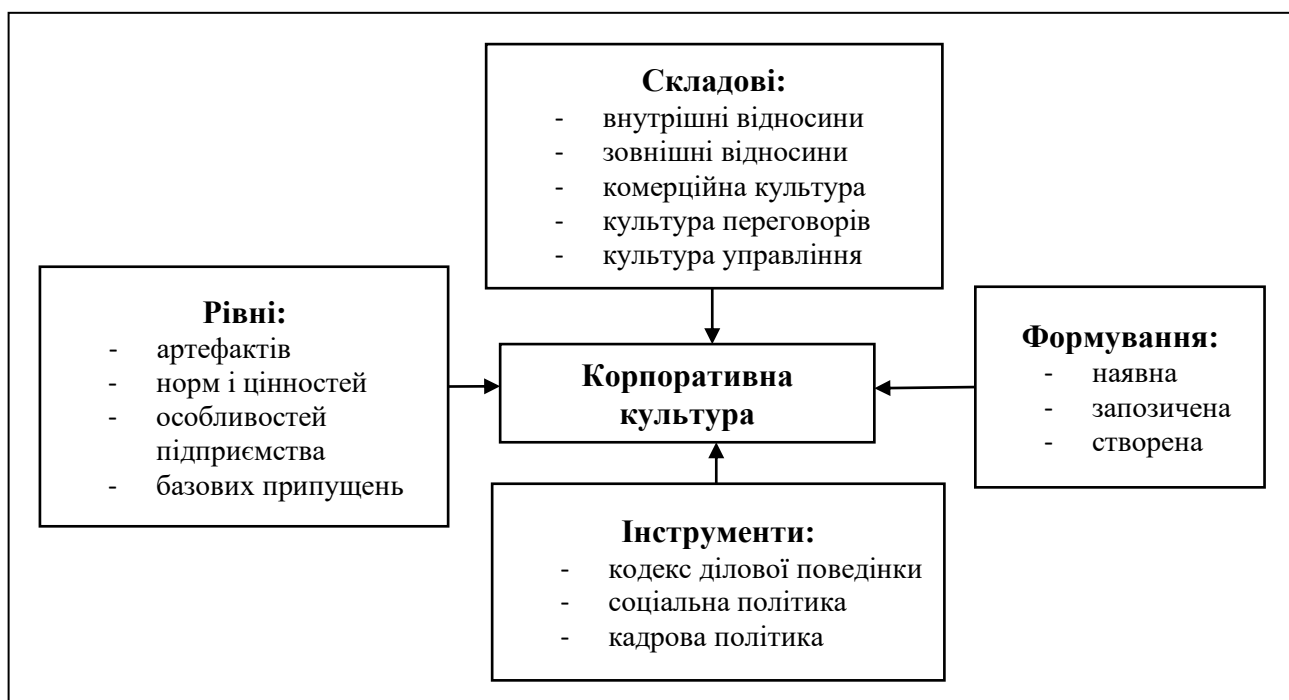


Рисунок 1.4 – Чотири складові корпоративної культури за автором
Джерело: запропоновано автором за [21-28]

Таким чином, за даною структуризацією на рис. 1.4 можна виділити спосіб формування корпоративної культури, її складові, рівні, інструменти впровадження на підприємстві.

Розвиток корпоративної культури включає в себе можливості її формування, підтримки та зміни. При цьому корпоративна культура формується з двох груп завдань, які має виконувати підприємство.

Перша група складається із завдань, які включають внутрішні ресурси та зусилля. Основою є створення спільної мови, визначення групових меж і принципів основ групової участі та виключення, надання і відкликання повноважень, встановлення механізмів надання певного статусу членам підприємства, встановлення правил, що нормують неформальні стосунки між людьми різної статі, визначення бажаного і небажаного в поведінці співробітників. До цієї групи входять такі завдання, як вироблення суджень про те, що є бажаним і небажаним.

Друга група - це завдання, на які підприємство має звертати увагу при взаємодії із зовнішнім середовищем. Це більш об'ємні питання, пов'язані з розробкою цілей підприємства, які потребують визначення засобів їх досягнення. Культура суспільства впливає на культуру всередині підприємства.

Науковий діяч Дональд Салл виділив десять найважливіших елементів корпоративної культури, перелік яких наведено в табл. А.1 Додатку А. Отже, при плануванні та створенні власної корпоративної культури, такі елементи як: підтримка, безпека, мотивація, повага, розвиток – виступають базовими. Вони формують систему цінностей ефективною корпоративної культури.

Наявність та стан на підприємстві корпоративної культури багато в чому залежить від управлінської ланки. Управлінці здатні підтримувати, мотивувати персонал, дослухатись та створювати культ корпорації. Саме з цих причин основа корпоративної культури підприємства потребує опрацювання управлінцями. В ході дослідження даного питання було проаналізовано різні думки вчених.

Так, Бугаєвська Ю.В. акцентує увагу на тому, що процес управління корпоративною культурою – це окрема сфера менеджменту, яка розвивається через інтеграційні процеси в управлінні, включаючи в себе якісні компоненти цінностей персоналу, норм поведінки і комунікаційного процесу [29, с.16].

Беляк Т.А. вважає, що процес управління корпоративною культурою – управлінська галузь, яка містить в собі сукупність правил, звичаїв та практичних надбань, які не отримали нормативного закріплення в законодавстві, але базуються на загальному культурному рівні суспільства [30, с.11].

На думку Апостолук О., управління корпоративною культурою – це управлінська культура, яка включає в себе невидимі і неформальні складові підприємства. Кінцевою метою є визначення політики підприємства по відношенню до персоналу, партнерів та клієнтів [31, с.70].

Отже, можна зазначити, що управління корпоративною культурою підприємства - це процес формування і підтримки спільної системи цінностей,

норм поведінки та практик, які сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства та створенню позитивної репутації серед працівників, клієнтів та громадськості.

Загальновідомо, що основні елементи управління корпоративною культурою підприємства включають:

1) Визначення місії, цінностей та цілей підприємства відповідно до прийнятої концепції розвитку на довгострокову перспективу;

2) Розробку і розвиток стратегії управління культурою. Керівництво повинно розробити і узгодити відповідні документи (корпоративний кодекс). Дані документи мають відображати базові цінності та підходи до роботи у підприємстві (правила поведінки на робочому місці, правила спілкування зі співробітниками). Даний етап включає розробку плану дій для підтримки та розвитку корпоративної культури підприємства;

3) Залучення та утримання талановитих працівників. Підприємства повинні створювати сприятливі умови (преміювання, дошка пошани, особисті відзнаки, тренінги) для розвитку талантів та визнання досягнень працівників. Важливо створити умови, які дозволять працівникам відчувати себе частиною команди, отримувати відповідні знання та навички, розвиватись та долучатись до різноманітних проектів;

4) Забезпечення відкритої та ефективної комунікації. Важливо створювати умови для вільної комунікації між співробітниками та керівництвом, забезпечувати співпрацю між різними відділами та командами (активний відпочинок разом на дозвіллі, командні чати), а також розвивати інструменти для збору та обробки фідбеку (опитування, анкетування), щоб забезпечити відчуття залученості та розуміння між всіма членами команди;

5) Підтримку постійного розвитку та навчання працівників (курси з підвищення кваліфікаційних навичок, залучення спікерів, коучів) задля підвищення рівня ефективності управління персоналом та покращення професійних навичок трудових ресурсів;

6) Створення корпоративної ідентичності. Підприємства повинні створювати унікальну корпоративну ідентичність шляхом розробки логотипу, колірної гами, типографій та інших візуальних елементів. Вони повинні відображати основні принципи підприємства та визначати її унікальність. Також можна використовувати корпоративну ідентичність у всіх внутрішніх та зовнішніх комунікаціях підприємства. Створення ефективної корпоративної ідентичності є важливим елементом успішної бізнес-стратегії, оскільки вона допомагає побудувати відносини з клієнтами, встановити довіру та створити позитивний імідж підприємства.

Розглянемо взаємодію корпоративної культури і системи управління підприємством, які виділяє Балашов А.П., на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Взаємодія корпоративної культури і системи управління підприємством [32]

Відповідно до рис.1.5 можна зазначити, що у кожному елементі системи управління є свої унікальні складові корпоративної культури. Через це процес управління корпоративною культурою має бути інтегрований в систему управління підприємством на загальних засадах. Оскільки це пояснюється природою корпоративної культури, бо саме персонал (трудові ресурси) є носієм корпоративних цінностей, відтак, від ефективності управління трудовими ресурсами залежить ефективність управління корпоративною культурою та підприємством зокрема.

Таким чином, розуміння теоретико-методичних основ процесу управління корпоративною культурою підприємства виступає одним з ключових факторів ведення успішного бізнесу, в який входить згуртована, мотивована команда, задоволені клієнти, а в результаті й кращі фінансові показники.

1.2 Методики оцінки рівня корпоративної культури підприємства

Оцінка рівня корпоративної культури підприємства є важливою задачею для керівництва, оскільки корпоративна культура формує ефективний організаційний ресурс, котрий впливає на показники конкурентоспроможності підприємства, відтак, підлягає обов'язковому аналізу та оцінці відповідно до обраної методики. Діагностика рівня та стану корпоративної культури підпорядкована методологічним принципам:

- науковості через використання та впровадження результатів теорії наукового пізнання та досягнень науково-предметних дисциплін з дослідження питань трудових ресурсів, персоналу, людини;
- системності щодо розуміння корпоративної культури як системи нижчого порядку, що підпорядкована загальній системі управління підприємством;
- професіоналізму та наявності у експерта спеціальних навичок з предмету дослідження – складових корпоративної культури;
- гуманізму через наявність системи цінностей, де індивідуум займає центральне місце [32, с.67].

Дослідження методології діагностики та оцінки корпоративної культури підприємства за її складовими вказує на різноманітність існуючих інструментів та підходів. Поширеними підходами до оцінки рівня корпоративної культури є наступні: холістичний, метафоричний, етнографічний та кількісний [33 - 35].

Холістичний метод. Дослідники вивчають корпоративну культуру на глибинному рівні в ролі учасника – спостерігача. На думку Е. Шейна даний підхід нагадує клінічне дослідження, що проводиться експертами та учасниками підприємства, які являються зацікавленими сторонами і сприяють збору інформації. Наголошується акцент на важливості об'єктивності оцінки, а сам метод являється довготривалим та трудомістким. В кінцевому результаті мають бути досліджені якісні показники, які виражені цінностями. Таким чином, метод дозволяє детально дослідити корпоративну культуру, яка виражається в поведінці кожного працівника.

Метафоричний метод. Дослідники вивчають текстові та мовні особливості діяльності персоналу підприємства, а саме: звіти, історії, документацію, бесіди, конференції. Метою даного аналізу є встановлення проявів корпоративної культури та їх характеристика. Як результат, даний метод дає змогу проаналізувати та дослідити формування корпоративної культури на основі її зовнішніх проявів.

Етнографічний метод. Методика дослідження базується на антропології і соціології. Стверджується існування складних структур, які неможливо дослідити без цілеспрямованого тривалого спостереження. У ході дослідження вивчаються соціальні стосунки в межах виробництва, управління, зазначаються прояви корпоративної культури.

Кількісний метод. Дослідники уважно оцінюють різні складові підприємства, які містять атрибути культури. Оцінка надається за результатом опитувань, анкетувань, співбесід. Важливою є думка кожного працівника, тому припускаються наукові дискусії. Кількісний метод доповнює уявлення про корпоративну культуру під час оцінки, тому він зазвичай являється допоміжним [33 - 35].

Так, науковці Українська Л. О. та Знак К. О. до застосування пропонують наступні методи оцінки рівня корпоративної культури: еталонний метод, метод експертних оцінок, метод, що заснований на системі абсолютних та відносних показників, метод побудови діаграм та графічне подання абсолютних значень,

регресійний аналіз та кластерний аналіз [21]. Інші методи оцінки рівня корпоративної культури обґрунтували науковці: Г. Захарчин - «Оцінка корпоративної культури на основі її функцій», К. Камерон і Р. Куїнн - «OCAI», Е. Шейн - «Клінічне обстеження», Д. Денісон - «Модель Д. Денісона», А. Воронкова - «Методика індикативної оцінки корпоративної культури» [22-28]. Переваги та недоліки всіх зазначених методик конкретизовано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика методик оцінювання корпоративної культури

Методика	Переваги	Недоліки
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Еталонний метод	Передбачає розрахунок групи показників оцінки рівня корпоративної культури та порівняння їх значень з еталоном.	Трудомісткий процес у розрахунку показників оцінювання.
Метод експертних оцінок	Можливість застосовувати в ситуаціях з обмеженою інформацією та врахування особливостей конкретної ситуації задля обґрунтування коефіцієнтів відповідно до мети аналізу. Метод простий у розрахунку та доступний широкому колу респондентів.	Обмежене коло компетентних експертів та надання суб'єктивних оцінок. Великі затрати на висококваліфікованих експертів.

Продовження табл. 1.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Система абсолютних та відносних показників	Дозволяє проводити оцінку на основі реальних даних за простим математичним інструментом.	Відносні або абсолютні показники встановлюють характер змін в показниках лише однієї групи та відповідно одного типу зв'язку.
Діаграми та графічне подання абсолютних значень	Візуалізація оцінки корпоративної культури за типами діаграм.	Необхідність у великій кількості статистичних даних задля формування масиву дослідження.
Регресійний аналіз	Часові ряди відповідних показників можна проаналізувати, щоб визначити ступінь їх взаємного впливу на різні аспекти потенційних зв'язків.	Не передбачає розрахунок прогнозу оцінки показників, ґрунтується виключно на оцінці поточного стану об'єкта дослідження.

Кластерний аналіз	Створення кластерних областей з вихідного набору об'єктів таким чином, щоб елементи кластера у центрі були максимально ідентичними. Розподілення фізичного місцезнаходження вихідних об'єктів за кластерами, які розділені на однаково віддалені частини.	Результати оцінки показників досить суб'єктивні.
Оцінка корпоративної культури на основі її функцій	Методика проста і може бути здійснена самим підприємством. Має високий рівень об'єктивності через те, що використовує кількісні і якісні оцінки.	Оцінки можуть сильно відрізнятися, якщо підприємства складатимуть різні переліки функцій та показників. Слабкий аналіз експліцитних проявів культури. Оцінка не є комплексною, оскільки не включає в себе глибинного аналізу.
ОСАГ	Анкетування значної кількості персоналу, що сприяє об'єктивним оцінкам. Відносно невеликі затрати на обробку анкет, простота проведення.	Обмежена кількість характеристик, які оцінюються. Труднощі у респондентів з достовірним розподілом балів.
Клінічне обстеження	Орієнтація на певне підприємство. Змога дослідити внутрішні комунікації, символічну систему, якісні показники корпоративної культури.	Ризик суб'єктивних оцінок. Значні витрати коштів та часу. Слабкий аналіз матеріальної складової корпоративної культури.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Д. Денісона	Методика проста, анкетування та оцінки чітко сформовані і доступні. Аналіз анкет підкріплюється дослідженням ефективності показників господарської діяльності підприємства.	Зниження об'єктивності оцінок, через відсутність контент-аналізу. Залучення зовнішніх експертів для оцінки.
Методика індикативної оцінки корпоративної культури	Надійні результати, оскільки основу складає експертний метод досліджень. Анкета структурована з чіткими оцінками, які пов'язані з аналізом якості показників корпоративного управління.	Зниження об'єктивності оцінок, через відсутність контент-аналізу. Складність методики, необхідність залучення кваліфікованих експертів.

Джерело: побудовано автором за даними з джерел [21-28]

Погоджуємося з думкою науковців та вважаємо, що задля підвищення ефективності управління корпоративною культурою на практиці доцільним є до застосування двох чи більше зазначених методів, що дозволить підвищити якість розрахунку показників та сформує повну й точну оціночну базу задля прийняття управлінських рішень. Зазначена методологія оцінки рівня корпоративної культури може бути доповнена іншими інструментами якісного та кількісного аналізу.

Так, Міхов Л.І. наголошує, що задля оцінки рівня корпоративної культури застосовують наступні методи: «метод системного аналізу (включаючи морфологічний і функціонально-параметричний опис корпоративної культури); статистичні методи (нормативний, порівняльний, метод випадкової оцінки, метод відстежування змін, конструктивно-критичний метод і т. д.); методи опиту: інтерв'ю, анкетування, соціометричний метод» [36, с.61].

Системний підхід дозволяє побудувати загальну модель корпоративної культури підприємства, що сприяє прогнозуванню стану її змін, оцінюванню впливу зовнішніх та внутрішніх чинників тощо.

Нормативний метод застосовують при вимірі фактичного рівня корпоративної культури задля оновлення нормативно-правової бази не тільки стосовно законодавства, стандартів, кодексів та інструкцій, але й внутрішніх документів, що регламентують сфери поведінки, спілкування, партнерства та філософії розвитку підприємства загалом.

В табл. Б.1 Додатку Б систематизовано загальні методики оцінювання корпоративної культури за науковцями.

Використання методів оцінки ефективності корпоративної культури дозволяє: підвищити релевантність та якість управлінських рішень; покращити інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління організаційною культурою; знизити рівень невизначеності та ризику в процесі формування організаційної культури.

Загальновідомо, що для кількісної оцінки рівня корпоративної культури, існують певні розрахункові формули.

Г.М. Захарчин виділяє три типи показників ефективності корпоративної культури:

1) Економічні – рентабельність діяльності, продажів, приріст продуктивності праці, конкурентоспроможності;

2) Інноваційні – обсяг інноваційної продукції у загальній частці, відсоток інноваційного обладнання, кількість персоналу, зайнятого в інноваційній сфері.

3) Соціальні – освітній рівень працівників, їх стабільність, показник трудової дисципліни, задоволення роботою, конфліктності [15, с.263].

В табл. 1.2 наведено формули для визначення рівня соціальної ефективності корпоративної культури, що запропоновано науковцем Г.М. Захарчин.

Таблиця 1.2 – Розрахункові формули для визначення рівня соціальної ефективності корпоративної культури підприємства (працівників) за Г.М. Захарчин [15, с.264].

Коефіцієнт	Формула	Тлумачення
Освітній рівень персоналу ($K_{осв}$)	$\frac{\sum_{i=1}^k a_i \times \text{Ч}_{ij}}{\text{Ч}_j}$	a_i – бал, який відповідає і-му рівню; Ч_{ij} – кількість персоналу з і-м рівнем за j-й рік; Ч_j – сумарна кількість персоналу за j-й рік; k – кількість рівнів освіти
Середня плинність персоналу ($K_{пл}$)	$\frac{\sum_{i=1}^m K_{пл.i} \times \text{Ч}_{ij}}{\text{Ч}_j}$	$K_{пл.i}$ – коефіцієнт плинності персоналу в і-му діапазоні робочого стажу; Ч_{ij} – кількість персоналу і-го діапазону за j-й період часу; Ч_j – сумарна кількість персоналу за j-й період; m – обсяг діапазонів робочого стажу
Стабільність персоналу ($K_{ст}$)	$1 - K_{пл}$	$K_{пл}$ – середня плинність персоналу
Трудова дисципліна ($K_{д}$)	$\frac{1 - \sum_{i=1}^n D_i}{N}$	D_i – обсяг порушень і-го типу; n – обсяг типів порушень технічно-трудової дисципліни, що враховуються; N – середньооблікова кількість персоналу
Задоволення роботою ($K_{зад.р}$)	$\frac{\sum_{i=1}^n L_{ij\phi} \times \text{Ч}_{ij}}{\sum_{i=1}^n L_{ij\max} \times \text{Ч}_{ij}}$	$L_{ij\phi}$ – фактична середньооблікова кількість персоналу і-ї групи, які мають намір звільнитись у j-му періоді часу; Ч_{ij} – кількість персоналу і-ї групи за j-й період часу; $L_{ij\max}$ – максимальна оціночна кількість персоналу, який бажає звільнитись і-ї групи у j-му періоді часу
Конфліктності ($K_{конфл}$)	$\frac{\sum_{i=1}^k P_i \times n_j}{N}$	P_i – ступінь важливості конфлікту і-го рівня конфліктності; n_j – обсяг конфліктів за і-м рівнем тяжкості; k – обсяг конфліктних рівнів; N – сумарний обсяг конфліктів на підприємстві

Слід зазначити, що система оціночних показників ефективності управління корпоративною культурою залежить від типу такої культури.

Г.М. Захарчин виокремила чотири типи культур зі своїми залежностями: автократична, ієрархічна, ринкова, інноваційна.

«Автократичний тип культури можна констатувати тоді, коли на підприємстві цінуються демократія, чесність та співпраця. Для оцінки ефективності використовують показники рентабельності, стабільності та своєчасності.

Ієрархічний тип культури виникає тоді, коли цінуються правила, інструкції, ієрархія, волевиявлення керівництва, дисципліна і порядок. Для оцінки ефективності використовують показники рентабельності, надійності поставок, гнучкості календарних графіків.

Ринковий тип культури властивий підприємствам, в яких цінується орієнтація на ринок, індивідуалізм, пошук нових підходів, прагнення успіху,

лідерства. За типом культури для оцінки ефективності використовують показники фінансового та ринкового зростання, лідерства, обсягів продажу.

Інноваційна культура проголошується тоді, коли цінуються успішна проектна діяльність, інноваційна, свобода думки та дії, самореалізація. Для оцінки ефективності використовують показники виробництва нових і особливих продуктів або послуг, рівня інноваційності на конкурентоспроможності» [15, с.261].

Таким чином, поєднання кількісних (на основі даних управлінської та фінансової звітності підприємства) та якісних (під час опитування) параметрів дозволить найбільш повно та об'єктивно оцінити реальний стан корпоративної культури підприємства, шляхом визначення ключових показників, які включаються в оцінку стану організаційної культури.

Оцінка рівня корпоративної культури підприємства передбачає застосування методичних інструментів: опитування працівників (може проводитися у формі анонімних анкет, інтерв'ю або фокус-груп, включати питання про культуру підприємства, такі як: місія, цінності, комунікація та лідерство); спостереження за поведінкою співробітників (використовується задля встановлення зв'язку між поведінкою співробітників та рівнем корпоративної культури); аналіз внутрішнього середовища підприємства (оцінка організаційної структури, звичок та поведінки працівників, співробітництва між підрозділами, стиль керівництва та інші аспекти внутрішнього середовища); порівняння з іншими підприємствами в частині корпоративної культури та її складових тощо.

Інструменти управління корпоративною культурою слід розглядати як важливий елемент загального управління підприємством, який має значний вплив на ефективність діяльності підприємства та формування її ринкової вартості. Управління корпоративною культурою має бути спрямоване на інновації, зміцнення трудового колективу, формування інтелектуальної власності бізнесу та підвищення конкурентоспроможності за рахунок використання оригінальних розробок, технологій та інноваційних продуктів.

2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та результатів його діяльності

Теоретико-методичні основи управління корпоративною культурою підприємства потребують практичної апробації, відтак, задля реалізації даної наукової задачі обрано підприємство ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» входить у список найбільших виробників сталевого прокату, підприємство пропонує повний металургійний цикл, через що займає лідируючі позиції серед гірничо-металургійних гігантів України. Юридична адреса підприємства: Дніпропетровська обл., м. Кривий

Ріг, вул. Орджонікідзе, 1. У 1931 році Григорій Орджонікідзе власноруч підписав наказ про заснування цього величезного заводу. Перша доменна піч була введена в експлуатацію в серпні 1934 року, а до 1940 року було побудовано ще три. Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1. Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» належить до лінійно-функціонального типу.

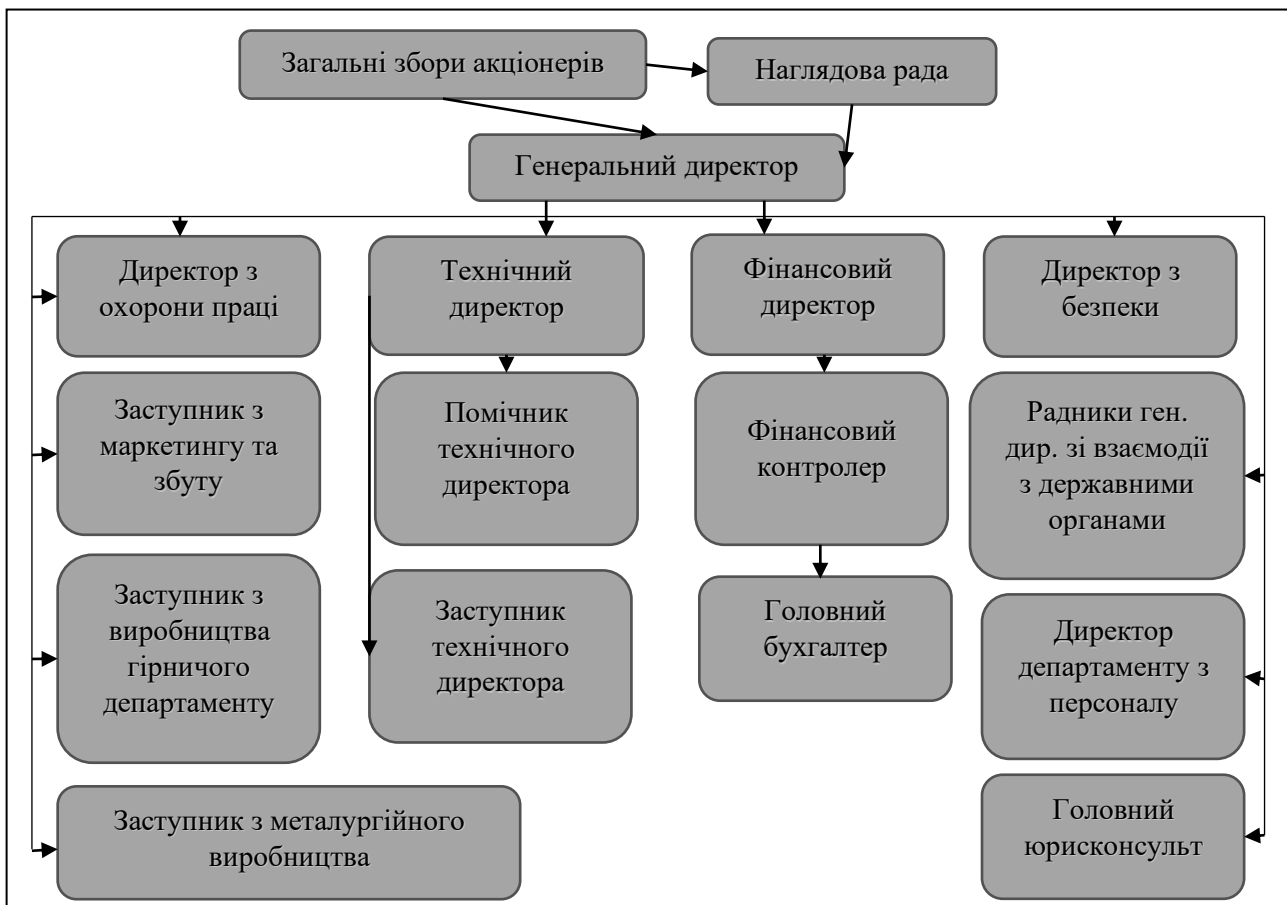


Рисунок 2.1 - Організаційна структура «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: складено за даними ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

До основних керівних ланок на підприємстві належать загальні збори акціонерів, наглядова рада, генеральний директор, від цих осіб залежить вся основна направленість виробництва та діяльність підприємства в цілому. З 18 лютого 2020 року посаду генерального директора на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» займає Мауро Лонгобардо. Генеральний директор одноосібно, на свій розсуд та під власну відповідальність ухвалює всі рішення щодо питань, які складають його компетенцію, є підзвітним загальним зборам і наглядовій раді, організовує виконання їх рішень.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» спеціалізується на виробництві арматури, катанки та іншого сортового прокату з нормальних і низьколегованих марок сталі, а також агломерату, концентрату, коксу, чавуну, сталі, сортового і фасонного прокату. Виробничі потужності комбінату розраховані на виробництво понад 6 млн тон сталі, 5 млн тон прокату і 5,5 млн тон чавуну на рік. Більшість продукції експортується, в основному для ПАТ

«АрселорМіттал Кривий Ріг» цей показник становить 85% від готового товару [37].

В табл. 2.1 наведено дані щодо обсягів виробництва основних видів продукції підприємства за 2020 рік.

Таблиця 2.1 – Обсяги виробництва основних видів продукції підприємства за 2020 рік.

Вид продукції	2020 рік (млн. тон)
Видобуток руди	25,6
Кокс	2,6
Концентрат	10,7
Агломерат	9,0
Чавун	4,9
Сталь	4,7
Прокат	4,3

Джерело: побудовано автором на основі даних, отриманих зі звітів підприємства [38]

Як бачимо з таблиці 2.1, у 2020 році найбільше виробітку припадало на видобуток руди, далі йде концентрат і агломерат.

У 2021 році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» збільшив обсяги виробництва, у порівнянні з 2020 роком. А саме було збільшено виробництво чавуну (на 7,9%), прокату (на 5,6%), сталі (на 5,2%), концентрату (на 3,2%), видобутку залізної руди (на 3,2%).

Станом на 2022 рік підприємство було вимушене скоротити обсяги виробництва продукції на 70%. Причиною цьому стало повномасштабне вторгнення Росії в Україну, що зменшило експортні можливості та виробничі потужності підприємства. Планові показники у 2022 році були виконані в такому співвідношенні: чавуна виготовлено фактично на 29%; сталі виготовлено на 23%; прокату на 23%; концентрату на 43%; коксу на 37%; руди добуто на 44%.

Таким чином, результати фактичної виробничої діяльності у порівнянні до планових за 2022 рік наведено на рис. 2.2.

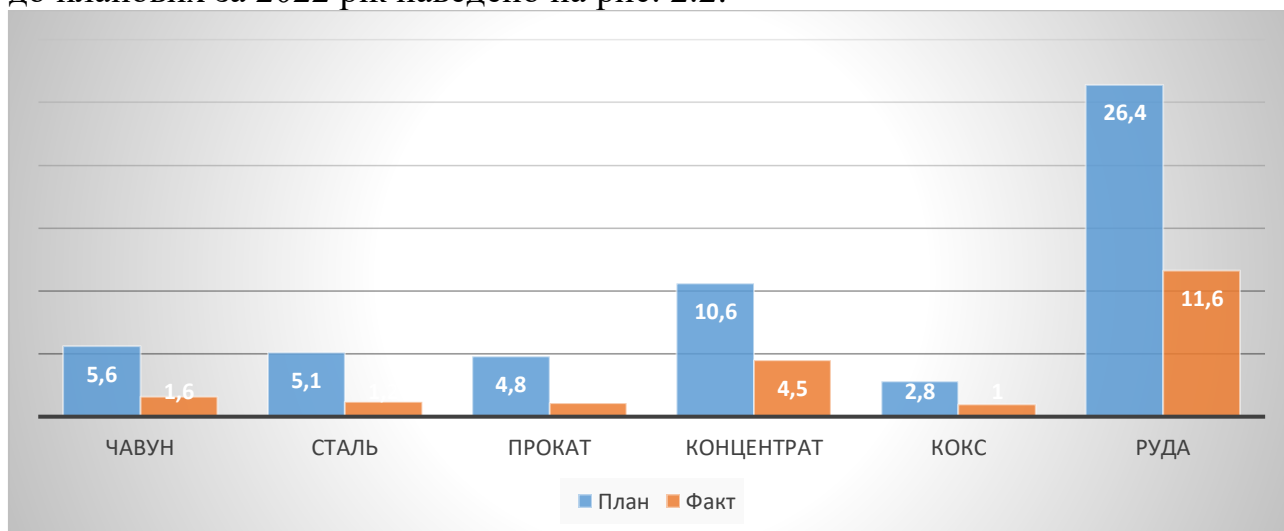


Рисунок 2.2 – Результати виробничої діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 рік, млн. тон.

Джерело: побудовано автором на основі даних, отриманих зі звітів підприємства [39]

Отже, на рисунку можна наглядно побачити, як підприємство ввійшло в тяжкий і збитковий період свого існування, а на основі наявних даних можна визначити виробничі тенденції за останні три роки діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а саме з 2020 року по 2022. Виробництво за 2020-2022 роки наведено на рис. 2.3.

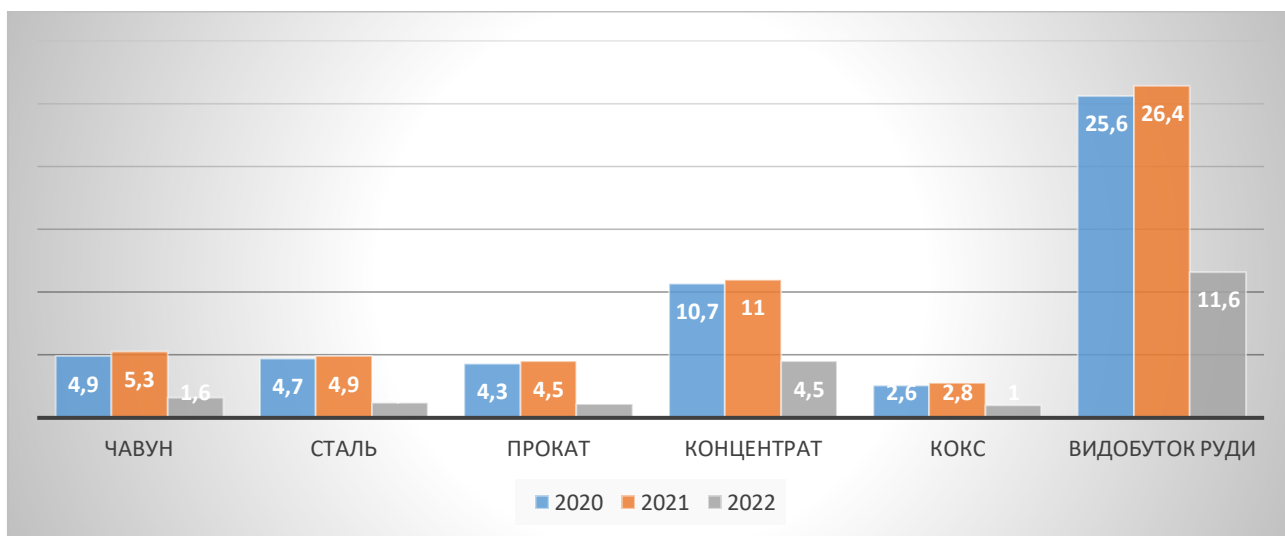


Рисунок 2.3 – Результати виробничої діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020-2022 рр., млн. тон.

Джерело: побудовано автором на основі даних, отриманих зі звітів підприємства [37-39]

Таким чином, на рис. 2.3 наочно проілюстровано зменшення обсягу виробництва товарної продукції в 2022 р. відносно інших періодів дослідження.

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності підприємства, результати представимо в табл. Г.1 Додатку Г.

Аналіз даних таблиці Г.1 свідчить про те, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020 - 2021 рр. було прибутковим, розмір чистого прибутку на кінець 2021 року відповідно склав 25216068 тис. грн, проте у 2022 році підприємство понесло збитки на суму 49009104 тис. грн., причиною цього стало повномасштабне вторгнення Росії в Україну, яке спричинило зменшення експортних можливостей, обмеження виробничих потужностей та завдало безпосередніх пошкоджень підприємству.

У 2021 році, відносно попереднього року зросли наступні показники: активи – на 19,75%, оборотні активи – на 51,81%, власний капітал – на 25,74%, фонд заробітної плати працівників на 8,99%, середньомісячна оплата праці – на 8,8%, продуктивність праці – на 71,83%, чистий дохід від реалізації продукції – на 72,14%, чистий прибуток – аж на 3303,43%, дебіторська заборгованість – на

36,94%, кредиторська заборгованість – на 49,05%. В цілому, підвищення даних показників є позитивним чинником, який свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності на 2021 рік.

Аналіз техніко-економічних показників за 2022 рік виявив негативні зміни та зменшення в наступних показниках: активи – на 50,21%, оборотні активи – на 34,88%, власний капітал – на 63,15%, фонд заробітної плати працівників на 11,82%, середньомісячна оплата праці – на 59,91%, продуктивність праці – на 64,46%, чистий дохід від реалізації продукції – на 72,14%, чистий прибуток (збиток) – на 294,36%, дебіторська заборгованість – на 51,40%, кредиторська заборгованість – на 28,6%. В цілому, зниження зазначених показників є негативним чинником, який свідчить про зниження ефективності виробничої діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на 2022 рік. Таким чином, 2022 рік став найтяжчим для підприємства, серед усіх досліджених.

Отримане розрахункове значення фондівіддачі свідчить про те, що ефективність управління основними засобами на підприємстві зростала до 2021 року. У 2020 році на одну гривню використаних основних засобів було вироблено товарів та надано послуг на суму 1,27 грн. У 2021 році показник зріс до 2,10 грн – на 65,2%. Також спостерігається зростання товарообігу до 2021 року. З 2022 показник знизився до 1,24 грн. – втративши 41,27%, товарообіг зменшився.

Отримані значення фондомісткості свідчать про те, що у 2020 році на одну гривню випущеної продукції припадало основних фондів на суму 0,79 грн. У 2021 - на 0,48 грн (-39,47% від 2020 року), а у 2022 - на 1,19 грн (+149,45% від 2020 року). З підвищенням рівня використання основних фондів фондівіддача повинна зростати, а фондомісткість - знижуватися. Таким чином, можна констатувати, що показник фондомісткості на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» мав позитивні значення до 2021 року, з 2022 - негативні.

Значення коефіцієнту придатності основних засобів за 2020-2022 роки має негативні тенденції, а саме зменшення: у 2021 році - на 3,38%, у 2022 році – на 63,3%, що свідчить про погіршення технічного стану основних засобів.

Матеріалівіддача показує, що з гривні витрачених матеріальних ресурсів у 2020 році було отримано чистого доходу на 0,02 грн., у 2021 - на 0,01 грн., у 2022 - на 0,04 грн. У 2022 році показник мав найкраще значення, маючи зріст порівняно з попереднім роком на 159,81%.

Коефіцієнт оборотності активів за позитивної тенденції має збільшуватись, що можна спостерігати до 2021 року, ріст на 64,82% порівняно з 2020 - ефективність використання активів на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» підвищувалася. Але у 2022 році на кожну гривню залучених коштів було отримано ефект 0,55 гривень, зменшення на 50,89% порівняно з 2021. Показник став мати негативні значення у 2022 році.

У 2021 році коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості становив 1,55, тобто дебіторська заборгованість перевищує кредиторську на 0,55.

У 2022 році коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості становив 1,06, на 0,06 дебіторська перевищила кредиторську.

Переважання дебіторської над кредиторською заборгованістю означає, що кошти відволікаються з обороту і можуть знадобитися в майбутньому. Рекомендоване значення коефіцієнта співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості має дорівнювати одиниці, що свідчить про задовільний баланс підприємства. У ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» даний показник має найкращі значення у 2022 році.

Рентабельність активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на 2020 рік складала - 0,8%, на 2021 - 23,8%, а у 2022 році вже мала негативні значення - мінус 93% (-490,32% порівняно з 2021 роком). Погіршення показників у 2022 році відбулося через збиткову діяльність підприємства.

Рентабельність продажів має нормативне значення більше за 0,3%. Загалом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» мав позитивні значення по даному показнику до 2021 року, з 2022 показник став мати негативні значення - мінус 111,8% (-581,81% порівняно з 2021 роком), що пов'язано зі збитковою діяльністю підприємства.

В табл. 2.2 представлено аналіз показників ділової активності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.2 – Аналіз показників ділової активності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020-2022 рр.

Показники	Значення			Відхилення			
				Абсолютне, +/-		Відносне, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Коефіцієнт оборотності активів	0,68	1,13	0,55	0,44	-0,57	64,82	-50,89
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,90	2,89	1,16	0,99	-1,73	52,27	-59,73
Коефіцієнт оборотності запасів	1,76	1,97	1,48	0,21	-0,49	12,08	-24,78

Продовження табл. 2.2

Період одного обороту запасів	204,72	182,65	242,83	-22,07	60,18	-10,78	32,95
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,68	4,26	1,99	1,58	-2,27	59,16	-53,32
Період погашення дебіторської заборгованості	134,38	84,43	180,89	-49,95	96,45	-37,17	114,24

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,17	4,68	3,41	1,51	-1,26	47,55	-27,00
Період погашення кредиторської заборгованості	113,61	77,00	105,48	-36,61	28,48	-32,23	36,99
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,05	1,59	0,84	0,55	-0,75	52,20	-47,41

Джерело: складено і розраховано автором на основі табл. В.1 Додатку В

Отримані дані з таблиці 2.2 свідчать про те, що ефективність використання активів на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2021 році зросла на 64,82%, тобто у 2021 році з кожної гривні залучених коштів було отримано ефект на 1,13 гривень. У 2022 році показник оборотності активів знизився на 50,89%, таким чином, на 0,55 грн реалізованої продукції - припадала кожна одиниця вкладеного активу.

Аналізуючи коефіцієнт оборотності оборотних активів можна зазначити, що у 2021 році показник збільшився на 52,27%, проте у 2022 році – знизився на 59,73%. Якщо у 2021 році з кожної гривні оборотних активів продано товару і послуг на суму 2,89 гривень, то у 2022 році – лише на 1,16 гривень.

У 2020 році запаси зберігались на складі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» приблизно 205 днів, в 2021 році – 183 дні, а в 2022 році – 243 дні. Оборотність запасів підприємства у 2021 році знизилась на 22 обороти на рік, а у 2022 році збільшилась на 60 оборотів.

Підвищення періоду одного обороту запасів на 32,95% у 2022 році свідчить про зменшення ефективності управління запасами у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості має позитивні тенденції при збільшенні. У 2021 році дебітори погасили свої зобов'язання перед ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» приблизно 4,26 разів, а в 2022 році – 1,99 разів.

Платіжна дисципліна покупців ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» погіршилась у 2022 році.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зростав до 2021 року на 47,55%, а з 2022 року вже мав зменшення на 27%.

Період погашення кредиторської заборгованості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» знижувався до 2021 року на 32,23%, що є позитивним фактором. Проте вже у 2022 році даний показник знову виріс на 36,99%, порівняно з 2021 роком. Збільшення періоду погашення кредиторської заборгованості може призвести до погіршення відносин з постачальниками.

Оборотність власного капіталу у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зростала до 2021 року на 52,2%, проте вже у 2022 – знизилась на 47,41%, тобто з кожної гривні залучених коштів власників було вироблено товарів і надано послуг на суму 0,84 гривень.

Проведемо аналіз основних показників фінансового стану підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020-2022 рр., результати оформимо у табл. 2.3

Таблиця 2.3 – Аналіз коефіцієнтів платоспроможності (фінансової стійкості) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020-2022 рр.

Показники	Нормативне значення	Значення			Відхилення			
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
					2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт фінансової автономії	$\geq 0,5$	0,69	0,72	0,54	0,03	-0,19	5,00	-25,99
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$< 0,5$	0,31	0,28	0,46	-0,03	0,19	-11,09	68,01
Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	0,45	0,38	0,87	-0,07	0,49	-15,32	127,00
Коефіцієнт фінансової стабільності	≥ 1	2,22	2,62	1,15	0,40	-1,46	18,10	-55,95
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$> 0,1$	0,20	0,31	0,40	0,11	0,09	54,90	29,01
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	$\geq 0,1$	0,09	0,36	0,18	0,27	-0,18	318,53	-50,89
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	підвищення	0,34	0,08	0,18	-0,25	0,10	-75,06	116,98

Джерело: складено і розраховано автором на основі табл. В.1 Додатку В

В таблиці 2.3 зображено аналіз коефіцієнтів платоспроможності (фінансової стійкості) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020-2022 роки, також наведено нормативні значення показників, що дасть змогу порівняти з отриманими значеннями і надати оцінку фінансовій стійкості підприємства. Було отримано наступні результати.

У період з 2020 по 2022 рік коефіцієнт фінансової автономії відповідав нормативному значенню, не дивлячись на зменшення цього показника у 2022 році – на 25,99%. Отримані результати свідчать про те, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не залежить від позикових коштів і здатне фінансувати більшість активів за рахунок власних коштів, для 2021 року – це 72% активів, а для 2022 року – це 54%.

У 2020 році за рахунок позикового капіталу фінансувалися 31% активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», в 2021 – 28%, а в 2022 – 46%, що свідчить про прийнятний рівень фінансових показників.

Коефіцієнт фінансового ризику показує суму позикових коштів залучених в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на одну гривню власних коштів інвестованих в активи. Таким чином, у 2020 році показник становив 0,45 грн./грн., в 2021 році – 0,38 грн./грн., а в 2022 році – 0,87 грн./грн. Загалом показники за 2020-2022 роки знаходяться в межах норми. Проте, збільшення цього показника до 2022 року є негативним моментом.

Показник фінансової стабільності за 2020-2022 роки діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» знаходиться в нормі і свідчить про те, що підприємство має змогу відповідати за свої зобов'язання в середньостроковій і довгостроковій перспективі.

2,22 грн. власного капіталу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» припадає на кожен гривню зобов'язань підприємства у 2020 році, у 2021 – 2,62 грн., а у 2022 році – 1,15 грн. Отримані показники характеризують підприємство, як фінансово стабільне та з прийнятним рівнем фінансових ризиків.

За коефіцієнтом маневреності власного капіталу з 2020 по 2022 рік ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має достатню кількість власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних, оскільки отримані коефіцієнти є нормативними і позитивними.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами за період з 2021 по 2022 рік у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відповідав встановленому нормативу, лише показник 2020 р. був менший за норму. Значення, менші за норму, свідчать про необхідність залучення короткострокового і довгострокового капіталу для безперебійного виробничо-збутового процесу. У 2021 та 2022 роках ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» було здатне повністю профінансувати формування запасів за рахунок постійних джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів за 2020-2022 роки має тенденції до зниження, що є негативним результатом. Загалом можна констатувати, що маневреність власного капіталу у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є в межах норми.

Серед конкурентів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на 2023 рік Мауро Лонгобардо, генеральний директор, виокремлює «Метінвест» - за ринок сортового прокату. Але для «Метінвест» це не являється пріоритетом, оскільки основний фокус в них – це виробництво листового прокату, який ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не виробляє. За межами країни конкуренція залежить від регіону. Наголошується на перспективах експорту продукції в країни близького і далекого сходу, Африку. В ті держави, які не мають місцевих металургійних заводів. Клієнти з Іраку успішно закуповували продукцію компанії, оскільки у специфікації своєї похідної продукції обов'язковим пунктом зазначили арматуру з заводу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Підприємство вже працює на ринку 30-40 років, тому має власну

репутацію, але війна в Україні заставляє клієнтів хвилюватися, що контрактні зобов'язання не зможуть бути виконані через якісь форс-мажори. Загалом на ринку ЄС підприємство має конкурувати кращою якістю та сервісом [40].

Загалом до переваг ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна віднести:

- малі витрати на металургійне виробництво;
- особистий видобуток залізної руди;
- залізничне сполучення з Європою;
- близькість до портів Чорного моря, що дає доступ до світових ринків.

ринків.

Для аналізу ринкового середовища виконаємо SWOT-аналіз у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Інвестиції у розвиток компанії • Значні запаси залізної руди з низькою собівартістю • Підприємство містить широку номенклатуру затребуваної продукції • Диверсифіковані та надійні джерела коксівного вугілля • Сприятливе географічне положення (близькість до портів Чорного та Азовського морів) 	<ul style="list-style-type: none"> • Отримання збитків через військове становище, блокаду портів • Забруднення навколишнього середовища • Висока конкуренція на внутрішньому ринку
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Створення нової ефективної системи збуту продукції у сучасних умовах • Підвищення власних конкурентних переваг для ефективної конкуренції зі світовими виробниками сталі • Забезпечення безперервності та автоматизації виробничих процесів • Статус пріоритетного постачальника металопродукції ключовим клієнтам 	<ul style="list-style-type: none"> • Простій продукції на залізничних коліях/складах внаслідок високої завантаженості Укрзалізниці у зв'язку з військовим становищем • Загострення конкуренції на ринку (Конкуренція може бути навіть в межах компанії "ArcelorMittal", оскільки вона працює у 60 країнах) • Відсутність виробництва в Україні високоякісного-технічного устаткування

Джерело: складено автором

Зі складеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що підприємство, маючи дані сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, має використовувати агресивну стратегію поведінки, тобто виборювати клієнтів. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» може заволодіти більшим відсотком ринку продукції, оскільки має високий рівень якості металовиробів, який відповідає ціні, залучає певні інвестиції у виробництво.

Але в такі військові часи особливу увагу необхідно надати як підтримці ефективності корпоративної системи, так і створенню нових ефективних логістичних каналів для збуту продукції. Після налагодження логістики, необхідно приділити увагу конкурентоспроможності товару, маркетингу та

пошуку споживачів. Вже після цього, за необхідності, відновлювати всі потужності виробництва.

2.2 Діагностика стану корпоративної культури ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Оцінка стану корпоративної культури досліджуваного підприємства ґрунтується на наступних положеннях: так, на думку директора з корпоративних комунікацій підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» В. Гайдаша, існує постійна потреба персоналу у розвитку, а нематеріальними умовами для цього є визнання від колег та впевненість у безпеці як на роботі, так і вдома.

Щодо побудови корпоративної культури В. Гайдаш виокремив два погляди [41]:

- 1) Прагматики, які кажуть, що топ-менеджмент може управляти корпоративною культурою. І якщо на «старе» підприємство прийшов новий топ-менеджер, то це означає, що він може сам змінити корпоративний устрій;
- 2) Пуристи, які кажуть, що коли вже більшість персоналу розділяє цінності, то тільки тоді можна змінити корпоративну культуру.

Внутрішні комунікації на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» - це дієвий шлях побудови і зміни корпоративної культури. Система комунікацій і фідбеку підприємства поєднує два етапи [41]:

- 1) Двостороння асиметрична комунікація: в ході якої було проведено дослідження суспільної думки шляхом опитування 3500 респондентів;
- 2) Двостороння симетрична комунікація: ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» присутнє в усіх каналах соціальних мереж і дослухається до всіх коментарів, які отримують від персоналу та небайдужих.

Щоб створити ефективну систему корпоративної культури, спочатку треба налагодити процес комунікацій з персоналом. За словами В. Гайдаша, комунікації можуть бути двох типів – «добрі» і «погані».

«Погані» внутрішні комунікації призводять до псування корпоративної культури, а констатувати їх можна у наступних випадках, коли персонал:

- не задоволений роботою свого підприємства;
- не розуміє загальної мети і цілей підприємства, тактичних цілей;
- отримує обмежену кількість інформації від керівництва про курс компанії, перспективи.

Тому ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» використовує багато каналів внутрішніх комунікацій (цифрових та безпосередніх), щоб персонал знав пріоритети свої та компанії, щоб в людей була впевненість в завтрашньому дні.

«Слабка» корпоративна культура на підприємстві виникає тоді, коли персонал:

- не бачить своїх перспектив;
- працює, але не згоден з цінностями підприємства;

- багато років знаходиться в зоні комфорту, через що не розвивається далі і є немотивованим.

«Міцна» корпоративна культура виникає у наступних випадках:

- кожен співробітник знає цілі підприємства, пріоритети;
- персонал знає, як робота на їхньому рівні інтегрується в задачі відділу та задачі всього підприємства.

Внутрішні комунікації – керована комунікаційна система у підприємстві, за якої персонал є найважливішою групою впливу – стейкхолдером. Саме від кожного працівника залежить функціонування всього підприємства та побудова корпоративної культури в ньому. Персонал - це головний актив, без якого не буде існувати жодне підприємство, тому його треба постійно тримати проінформованим, доводити пріоритети підприємства та згуртовувати навколо корпоративних цінностей.

Корпоративна культура – загальна система цінностей, колективне програмування розуму, яке відрізняє персонал одного підприємства, від іншого. Елементами в тому числі є неписані та неформальні норми, які поєднують підприємство [41].

Департамент корпоративних комунікацій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є підрядником у виконанні певних задач, які їм ставить департамент з розвитку персоналу та виконує певні стратегічні функції шляхом досліджень та оцінки ставлення персоналу до окремих питань та в цілому до підприємства. Це дозволяє підлаштовувати і перебудовувати певні процеси, активності.

До складу корпоративної культури на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна віднести:

- бренд, його впізнаваність (сірий напис «АрселорМіттал» і помаранчевий розпис);
- інтер'єри кабінетів;
- фірмовий помаранчевий одяг;
- політика ведення переговорів;
- способи комунікації.

Казимир Малевич - український художник-авангардист помітив, що помаранчевий колір позитивно впливає на продуктивність і безпеку людей. Він виявив, що люди, одягнені в помаранчеве, є найбільш помітними на робочому місці, і що цей колір чудово виконує сигнальну функцію та привертає увагу. Тому Малевич був першим, хто порекомендував використовувати помаранчеві куртки для дорожніх робітників та інших професій, які вимагають максимальної уваги та концентрації у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [42].

Серед переваг корпоративної культури у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» В. Гайдаш виділяє [41]:

- стабільність роботи;
- престиж професії, галузі;
- великі можливості для розвитку;
- гарний початок власної кар'єри;
- лояльність людей (їхні відгуки щодо роботодавця);

- наявність страхування;
- ряд матеріальних і нематеріальних факторів.

Найголовніше в побудові корпоративної культури та системи комунікацій на підприємстві - це довіра і діалог. Довіра виражається в певних показниках опитуваних. Дослідження ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», в ході якого опитали 3500 респондентів (2500 співробітників, 1000 містян) стосовно знаходження заводу в місті, продемонструвало наступні результати: 97% опитуваних довіряють і підтримують місцезнаходження заводу у місті [41].

Анкетування являється часткою для прийняття управлінських рішень, тому являється конфіденційною інформацією. Сама анкета містить як закриті питання (так або ні), так і відкриті. Після цього аналізується тисячі відповідей, які групуються по великим кластерам.

Основними результатами опитувань є те, що персонал висловлює бажання, щоб ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» посилював свою роботу в плані турботи про довкілля (70% вважають, що зміни були, вони їх побачили) [41].

Також у співробітників є запит щодо посилення патріотичної складової діяльності підприємства – допомога у перемозі, в ході чого ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» надав допомогу різним постраждалим від війни, допомогу у фортифікації міста в обсязі триста вісімдесят мільйонів гривень. Дані факти демонструють позитивну корпоративну соціальну відповідальність підприємства.

У процесі роботи з персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» створив проєкт «Покликання», який переміг у конкурсі найкращих медіа України. Суть проєкту в тому, що персонал підприємства розповідає про своє життя, бажання працювати на підприємстві. Співробітники описують гордість і радість від свого трудового внеску у загальну діяльність підприємства.

Наразі потреба в персоналі на підприємстві є великою – 450 внутрішніх вакансій. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» робить акцент у залученні на роботу таких студентів, які хочуть працювати, розвиватися особисто, і робити свій внесок у розвиток підприємства.

Процес підбору та працевлаштування поділяється на наступні етапи:

- кандидат заповнює анкету, яка аналізується, щоб визначити, чи відповідає кандидат усім вимогам до посади (кваліфікація, досвід роботи, особистісні характеристики);
- якщо кандидат відповідає всім вимогам, проводиться співбесіда, на якій детально пояснюються нюанси роботи та відбувається знайомство кандидата з компанією;
- після співбесіди приймається остаточне рішення про прийняття на роботу.

Характеристики ідеального кандидата на роботу прості. Це люди, які мають цілі та засоби для їх реалізації, не бояться ставити запитання іншим і вміють самостійно шукати нову інформацію. Вони мають легко спілкуватись з

іншими, колегами та керівництвом, пропонувати нові ідеї, вдосконалювати власні знання та навички, ставити перед собою нові цілі [43].

Звільнення працівника проходить наступним чином:

- за власним бажанням, тоді фінальна співбесіда може бути проведена для того, щоб переконати працівника залишитися в компанії або з'ясувати конкретні причини звільнення;

- з ініціативи компанії;

- з ініціативи третьої сторони.

У 2019 році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» став найпривабливішим роботодавцем металургійної і гірничодобувної промисловості України за версією Randstad Employer Brand Research 2019. Відповідний сертифікат підприємство отримало на церемонії вручення в Києві. Компанії-переможці Randstad Employer Brand Survey 2019 були визначені на основі опитування щонайменше 7 000 респондентів (які представляють як працевлаштованих, так і непрацевлаштованих жителів країни). ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» переміг, набравши найбільшу кількість балів [44].

Кожен працівник ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», який входить у профспілку, має змогу отримати профспілкові путівки в санаторно-курортні заклади України. Пам'ятка з документами, необхідними для даної процедури, наведена на рис. Д.1 у Додатку Д.

За 2022 рік ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» безкоштовно здійснював навчання всього бажаного персоналу протягом одного мільйона годин в інших сферах діяльності. Відбулося 400 внутрішніх переведень, що свідчить про розвиток і підтримку людей підприємством.

В наш час персонал залучається до роботи по мірі можливості. Протягом травня 2023 року понад 11 000 людей працювали на заводі повний робочий день. Тим, хто простоює, виплачуються дві третини заробітної плати.

Потужності підприємства були з початку року завантажені приблизно на 25–30%. Але були винятки - місяці, коли гірниче виробництво працювало на 60%. У ті періоди зарплата гірників зростала. Частині працівників підприємство пропонує перевчитися. Робиться це з метою того, щоб не було групи людей, яка постійно працює, і групи, яка простоює.

Станом на травень 2023 року кількість працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – 22 000 осіб. З лютого 2022 року 1275 людей звільнилися за власним бажанням. Близько 3000 працівників підприємства перебувають на військовій службі [40].

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не планує скорочувати персонал, оскільки наразі він являється інвестицією – це сила за запорука успіху підприємства на майбутнє. Особливо цінуються фахівці своїх галузей, в тому числі, які перебувають поки на військовій службі, для них робочі місця тримаються досі.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» регулярно проводить для своїх співробітників обов'язкове навчання принципам дотримання та захисту прав

людини на роботі та в суспільстві. Таке навчання відбувається кожні три роки в очній або електронній формі.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», як одна з провідних світових металургійних і гірничодобувних компаній, що працює в більш ніж 60 країнах світу, відповідальний і надійний діловий партнер, дотримується міжнародних стандартів ділової етики, а також міжнародного та національного законодавства. Відповідно цьому товариство забезпечує дотримання і всіма працівниками даних стандартів та вимог.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» затвердив власний кодекс ділової поведінки для всіх працівників. Кодекс ділової поведінки підприємства визначає загальні правила ведення бізнесу, засновані на етичних і правових нормах. В рамках корпоративної програми дотримання законодавчих вимог – всі співробітники кожні три роки проходять обов'язкове навчання кодексу ділової поведінки і несуть персональну відповідальність за дотримання його положень, які являються обов'язковими.

В першу чергу виділяється важливість дотримання законних і підзаконних нормативно-правових актів, що регулюють сферу діяльності підприємства. Серед таких законів згадується антимонопольна діяльність та здорова конкуренція, питання з яких розглядаються юридичним відділом. Також підприємство дотримується антикорупційних законів, і переймається, щоб всі агенти, які ведуть бізнес від імені підприємства, також дотримувались цих правил. Рішення про купівлю цінних паперів підприємства є ризиковою дією і є суворо персональним.

Також у кодексі зазначається заборона дій, спрямованих на отримання прямої або непрямой особистої вигоди, користуючись робочим положенням. Такі можливі конфлікти мають вирішуватись з керівництвом або юридичним відділом. У роботі з діловими партнерами також необхідно притримуватись даних норм, тому забороняється прийняття від них грошових сум, подарунків, позик, послуг, розважальних поїздок або організації відпустки, спеціальних привілеїв або послуг з надання житла [45].

Будь-які заходи, в яких беруть участь агенти підприємства, мають сприяти досягненню цілей спільного бізнесу. У певних випадках, пропозиції частування їжею та напоями можуть бути прийняті, але за умови, що вони недорогі, нечасті, і являються взаємними.

У ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» існує рада директорів корпорації, і перш ніж дати згоду на членство в ній, уповноважені на це особи мають отримати дозвіл безпосереднього керівника або головного юрисконсульта. Метою даних умов є гарантії недопущення можливого конфлікту інтересів.

Згідно з кодексом ділової поведінки працівникам підприємства, незалежно від посади, забороняється:

- користатися можливостями, наданими у межах роботи у підприємстві, в особистих цілях;
- користатися корпоративною власністю, інформацією або займаною посадою для особистої вигоди;

- конкурувати з підприємством, якщо інше не дозволено радою директорів, оскільки головною метою працівників є просування легітимних інтересів у повну міру сил і можливостей.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зобов'язується забезпечувати сприятливе робоче середовище, вільне від будь-яких форм сексуальних домагань або утисків, незалежно від сторін, чи то покупець, чи то постачальник. Має бути забезпечене гідне і справедливе ставлення до кожного з працівників, тому не допускається жодна дискримінація. Кожному працівнику підприємства мають бути забезпечені рівні можливості для професійного зростання без будь-якої дискримінації. В той же час, виявлення відмінностей між працівниками, основане на їх особистих здібностях та кваліфікації, які вимагаються для зайняття певної посади, дискримінацією не вважаються. Якщо працівник вважає, що він став жертвою утисків чи дискримінації, то він має повідомити про це начальника юридичного відділу. Дані повідомлення розглядаються в конфіденційному порядку.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» докладає всіх зусиль для забезпечення здорового і безпечного середовища, проводить регулярні перевірки з метою усунення всіх небезпечних умов або незгод.

Забороняється купівля, продаж, розповсюдження, зберігання в приміщеннях підприємства алкогольних напоїв, стимуляторів, наркотичних речовин.

Кожен з працівників несе особисту відповідальність за прихильність цінностям підприємства у повсякденному житті та має докладати всіх зусиль для того, щоб дані правила поведінки поважали всі. Поведінка, яка не відповідає встановленим правилам, карається стягненнями або звільненням відповідно всім чинним законам і процедурам [45].

Дослідження демонструють, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має збалансовану корпоративну систему і кадрову політику, яка забезпечує стабільність бізнесу і конкурентні переваги. Глобальна ідея для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наразі – це відбудова України, на неї підприємство робить основну ставку своєї подальшої діяльності.

2.3 Аналіз та оцінка корпоративного потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та рівня його використання

На рівень та якість корпоративного потенціалу підприємства впливає безліч чинників, в т. ч. умови праці, організація робочого місця, склад та структура персоналу, кількість травматизму на робочому місці, стан здоров'я робітників, плинність кадрів тощо, оскільки саме персонал виступає носієм корпоративної культури та відповідної системи цінностей.

Отже, в табл. 2.5 наведено результати аналізу складу персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» щодо проходження медичних оглядів.

Таблиця 2.5 – Оцінка персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» щодо медичних оглядів за 2020-2022 рр.

Показники	Значення			Відхилення			
				Абсолютне, +/-		Відносне, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Персонал, який пройшов медогляд	18 511	19 636	18 148	1125	-1488	6,08	-7,58
Персонал, який працює в шкідливих умовах	16 313	15 478	15 478	-835	0	-5,12	0,00

Джерело: складено автором на основі звітних даних підприємства [46]

Відповідно до результатів табл. 2.5 можна зазначити, що у 2021 році кількість персоналу, який пройшов медогляд зросла на 1125 осіб, порівняно з 2020 роком. Але в той же час кількість персоналу, який працює у шкідливих умовах у 2020 році була більшою на 835 осіб порівняно з 2021 роком. Загалом фактичне збільшення кількості медоглядів у 2021 році є позитивним чинником підтримки фізичного здоров'я корпоративного колективу. У 2022 році показники знизилися на 1488 осіб, порівняно з 2021 роком, що може свідчити про економічні причини, оскільки 2022 рік вийшов збитковим для підприємства.

У будь-якому випадку, скорочення медичних оглядів у підприємствах може мати негативні наслідки для персоналу. Належний і періодичний медичний огляд залишається важливим фактором забезпечення безпеки та добробуту персоналу. Проаналізуємо статеву та галузеву структуру персоналу, який проходив медичні огляди за 2020-2022 роки на рис. 2.4.

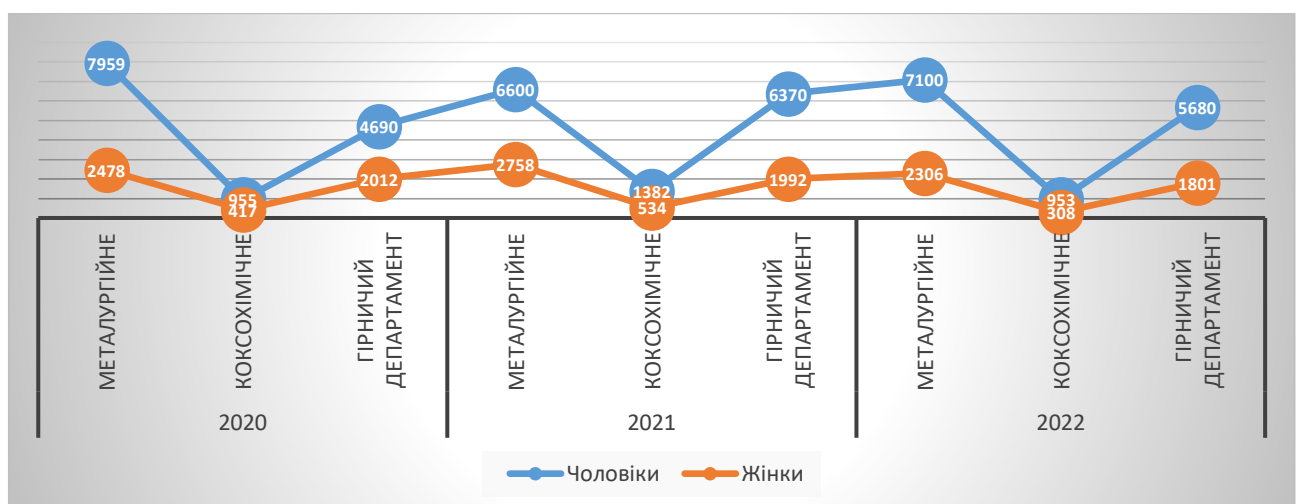


Рисунок 2.4 – Статєва та галузева структура персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», який проходив медичні огляди за 2020-2022 рр., осіб

Джерело: складено автором на основі звітних даних підприємства [46]

З рис. 2.4 видно, що саме чоловіки (73,49%) займають найбільшу питому вагу в кількості медичних оглядів серед персоналу порівняно з жінками

(26,51%), що можна пов'язати з особливостями діяльності підприємства. У металургійній галузі за 2020-2022 роки медогляд пройшло найбільше персоналу, але 2020 рік став все ж найбільшим за місткістю металургійної галузі. Коксохімічна галузь за 2020-2022 роки мала найменшу частку персоналу, який пройшов медогляд, з яких у 2021 році було найбільше представників даної галузі. Гірничий департамент за медоглядом персоналу майже сягає обсягів металургійної галузі за 2020-2022 роки, але у 2021 році представників даного департаменту було найбільше. Таким чином, 2021 рік був найліпшим за кількістю проходження медоглядів, що можна пов'язати з відповідним покращенням фінансування програм профогляду персоналу та збільшення витрат на його розвиток.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» кожного року укладає договір з певною страховою компанією щодо її послуг. Кожен працівник підприємства отримує цю корпоративну страховку, але за власний рахунок має право укласти страховий договір з будь-якою компанією, яка надає дані послуги. Згідно коментарів менеджера з КРІ пільг та компенсацій департаменту з персоналу О. Власенко, страхування від підприємства має неоднозначні відгуки (як позитивні, так і обурення невідповідністю послуг). Дане питання було проаналізовано підприємством і виявилось, що лише у 17% випадків відмова страхової компанії була згідно договору, в той час як 83% - це безпідставні звинувачення у неякісних послугах [47].

Дані результати можуть свідчити про дійсні проблеми або в корпоративних комунікаціях, або в комплексному обслуговуванні страхової компанії.

Проведемо аналіз травматизму та його наслідків на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020-2022 роки. Отримані дані наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники травматизму та наслідкових збитків на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020-2022 рр.

Показники	Значення			Відхилення			
				Абсолютне, +/-		Відносне, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Кількість нещасних випадків	18	30	13	12	-17	67	-57
Коефіцієнт частоти	0,92	1,54	0,59	1	-1	66	-62
Коефіцієнт тяжкості	46	34	183	-12	150	-27	447
Втрата днів непрацездатності, дні	822	1005	2381	183	1376	22	137
Матеріальні наслідки, тис.грн	7021,9	28073,6	20018,1	21052	-8056	300	-29

Джерело: складено автором на основі звітних даних підприємства [48]

Згідно з отриманими даними з табл. 2.6, можна стверджувати, що 2021 рік мав найбільшу кількість нещасних випадків - 30, що на 67% більше за 2020 рік, при цьому втрата днів непрацездатності становила - 1005 днів, а втрата

прибутку – аж 28073,6 тис. грн. 2022 рік мав 13 нещасних випадків, що на 57% менше, у порівнянні з 2021 роком – це свідчить про роботу, спрямовану на зменшення кількості нещасних випадків на підприємстві. Матеріальні наслідки в 2022 році на 29% менші за втрати 2021 року. Коефіцієнт частоти мав найбільше значення у 2021 році – 1,54, а коефіцієнт тяжкості у 2022 році – 183, що свідчить про складність роботи, порівняно з попередніми роками.

На підприємстві діє кадрова політика, що містить основні принципи, якими керується ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у всіх процесах управління персоналом: від прийняття рішень щодо підбору та оплати праці до розвитку та навчання співробітників.

В кваліфікаційній роботі досліджено основні показники ефективності праці та використання засобів на заробітну плату за досліджуваний період. Результати наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ефективності праці та використання засобів на заробітну плату на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020-2022 рр.

Показники	Значення			Відхилення			
				Абсолютне, +/-		Відносне, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Зарплатовіддача, грн./грн.	13,73	21,68	9,86	8	-12	57,93	-54,54
Зарплатомісткість, грн./грн.	0,07	0,05	0,10	-0,03	0,06	-36,68	119,95
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва, %	7,86	6,76	7,96	-1,10	1,20	-13,98	17,76
Питома вага заробітної плати в об'ємі товарної продукції, %	7,28	4,61	10,14	-2,67	5,53	-36,68	119,95
Рівень рентабельності оплати праці, %	16,02	500,18	-1102,48	484,16	-1602,66	3022,57	-320,42
Продуктивність праці одного працюючого, тис. грн.	3261,43	5604,14	1991,75	2342,72	-3612,39	71,83	-64,46
Прибутковість діяльності 1 працівника, тис. грн.	38,06	1292,87	-2227,69	1254,81	-3520,55	3297,32	-272,31

Джерело: розраховано автором на основі табл. В.1 Додатку В

За складеною табл. 2.7 можна проаналізувати отримані показники.

Зарплатомісткість характеризує суму витрат на оплату праці, включену в собівартість продукції (чим нижчий цей показник - тим краще). У 2020 році цей показник був на рівні 0,07 гривні витрат на оплату праці на 1 гривню собівартості продукції. І мав позитивну динаміку у 2021 році, знизившись до 0,05 грн./грн. Але вже в 2022 році даний показник виріс на 119,95% і став 0,10

грн./грн. Результатом даного росту є великі витрати на оплату праці, відносно доходів підприємства, а в 2022 році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», відповідно, отримав збитки.

Зарплатовіддача є оберненим показником до зарплатомісткості і показує, скільки гривень витрат на оплату праці припадає на 1 гривню виробничих витрат. Чим вище значення зарплатовіддачі, тим менше грошей підприємства витрачається на оплату праці відносно загальних витрат на виробництво. Висока зарплатовіддача може свідчити про ефективне використання заробітної плати, що може бути позитивним фактором для підприємства. У 2021 році даний показник виріс на 57,93%, відносно 2020 року і став 21,68 грн./грн. Але вже у 2022 році відбулось падіння даного показника на 54,54%, через збиткову діяльність.

Висока питома вага заробітної плати може свідчити про значний вплив заробітної плати на загальні витрати і може бути показником великої залежності від працівників у виробничому процесі. На ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» цей показник мав зниження у 2021 році (через збільшення виробітку, а в наслідок і собівартості продукції), але потім у 2022 повернувся до приблизних значень 2020 року – 7,96%. Загалом, значення питомої ваги є нормальним за всі проаналізовані роки.

Питома вага заробітної плати в об'ємі товарної продукції дозволяє оцінити, яка частка вартості товарної продукції припадає на заробітну плату працівників. У 2022 році даний показник зріс на 119,95%, порівняно з 2021 роком. Тобто, частка оплати працівників у 2022 році була 10,14% від вартості продукції – що є нормальним значенням.

Рівень рентабельності оплати праці вказує, який відсоток виробничих доходів або прибутку припадає на оплату праці. Значення 2021 року в 500,18% свідчить про те, що підприємство ефективно використовувало свої ресурси для оплати праці, забезпечуючи при цьому стабільний прибуток. Але вже у 2022 році значення стало – мінус 1102,48%, що є наслідком збитків.

Показник продуктивності праці одного працюючого показує кількість продукції, яка виробляється одним працівником. У 2020 році даний показник був 3261,425 тис. грн. на одного працівника від чистого доходу. У 2021 році показник виріс до 5604,140 тис. грн. – що є позитивним показником, але вже у 2022 році – показник впав до 1991,746 тис. грн. (мінус 64,46%). Даний спад є наслідком зниження ефективності використання робочого потенціалу.

Прибутковість діяльності 1 працівника відображає, скільки прибутку припадає на кожного працівника підприємства. У 2020 році показник був 38,06 тис. грн., 2021 році – 1292,87 тис. грн., а у 2022 – аж мінус 2227,69 тис. грн. (мінус 272,31%), що є наслідком зниження ефективності використання персоналу, через скорочення виробництва, отримані збитки.

У 2020 році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» організував різні види навчання, в яких співробітники взяли участь 16340 разів: 5977 належали до категорій керівників, професіоналів та службовців і 10363 - до категорії робітників. З них 818 пройшли професійну перепідготовку, 1337 отримали

другу професію для розширення своєї професійної діяльності, 14185 підвищили кваліфікацію на виробничо-технічних курсах і курсах цільового призначення. В університеті «АрселорМіттал» в Україні навчання з охорони праці та промислової безпеки пройшли 6903 співробітника компанії. Протягом 2020 року 1517 працівників розглянули теми: «Управління роботами підвищеної небезпеки», «Робота в умовах підвищеної пожежної небезпеки», «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів» [49].

Дані факти характеризують ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як відповідальне підприємство, яке активно займається розвитком свого персоналу, що є одним з дієвих рушіїв покращення та удосконалення корпоративної культури та підприємства в цілому.

Загальне проведене дослідження ефективності управління корпоративною культурою на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструє, що:

- 2020 рік. На підприємстві працювало найбільше персоналу у шкідливих умовах, порівняно з 2021-2022 роками. При цьому кількість персоналу, який пройшов медогляд (18511 осіб), потрапив у нещасні випадки (18) - була середньою за періодом дослідження. Однак, не зважаючи на це, матеріальні наслідки склали лише 7021,9 тис. грн. За показниками ефективності праці та використання засобів на заробітну плату 2020 рік також мав середні значення за досліджені 2020-2022 роки;

- 2021 рік. Став найпродуктивнішим за кількістю пройдених медоглядів (19636 осіб), але разом з тим містив найбільшу кількість нещасних випадків (30), тому і матеріальні наслідки у 2021 році були найбільшими – 28073,6 тис. грн. Показники ефективності праці та використання засобів на заробітну плату мали найкращі значення, порівняно з 2020 та 2022 роками;

- 2022 рік. Став найгіршим серед досліджених років, оскільки містив найменшу кількість персоналу, який пройшов медогляд. Хоча показник нещасних випадків отримав найкращі значення (13) за 2020-2022 роки, матеріальні наслідки становили аж 20018,1 тис. грн. Показники ефективності праці та використання засобів на заробітну плату отримали найгірші значення, оскільки підприємство працювало в збиток.

Таким чином, у 2021 році ефективність управління корпоративною культурою підприємства була на найвищому рівні за період досліджених років, про що свідчать звітні та розраховані показники діяльності підприємства. Є і проблемні моменти в корпоративній культурі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020-2022 роки дослідження. Так, більшість персоналу відгукувались досить неоднозначно про страхові послуги компанії, які оплачуються за рахунок ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Тому за дослідженням підприємства у 83% звернень щодо відмови від страхових послуг - були безпідставні звинувачення.

На нашу думку, причиною даних непорозумінь є недостатньо вистроєна комунікаційна система на підприємстві, через яку працівники і керівництво не можуть знайти спільної мови, крім того, причиною може бути також

комплексне обслуговування і ставлення страхової компанії до працівників підприємства.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основі на узагальненні змісту та значення управління корпоративною культурою підприємства, було обґрунтовано наступні висновки та рекомендації:

Управління корпоративною культурою підприємства - це процес формування і підтримки спільної системи цінностей, норм поведінки та практик, які сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства та створенню позитивної репутації серед працівників, клієнтів та громадськості.

Функціональні елементи системи управління підприємством тісно взаємопов'язані і залежать від впровадженної структури корпоративної культури на підприємстві.

Розуміння теоретико-методичних основ процесу управління корпоративною культурою підприємства виступає одним з ключових факторів ведення успішного бізнесу, в який входить згуртована, мотивована команда, задоволені клієнти, а в результаті й кращі фінансові показники.

Поняття корпоративної культури містить різноманіття трактувань через те, що науковцями досліджувалися різні підходи щодо її створення, виявлення, реалізації та розвитку на підприємстві: функціональні, психологічні, описові, історико-генетичні, нормативні.

На нашу думку, корпоративна культура – це система порядків, норм, особливостей поведінки та устрою трудового колективу, яка регламентується корпоративним кодексом підприємства, заснована на отриманому досвіді та практиці, виступає об'єктом управління з точки зору системного підходу функціонування підприємства як відкритої системи.

Оцінка рівня корпоративної культури підприємства є важливою задачею для керівництва, оскільки корпоративна культура формує ефективний організаційний ресурс, котрий впливає на показники конкурентоспроможності підприємства, відтак, підлягає обов'язковому аналізу та оцінці відповідно до обраної методики.

Поєднання кількісних (на основі даних управлінської та фінансової звітності підприємства) та якісних (під час опитування) параметрів дозволить найбільш повно та об'єктивно оцінити реальний стан корпоративної культури підприємства.

Інструменти управління корпоративною культурою слід розглядати як важливий елемент загального управління підприємством, який має значний вплив на ефективність діяльності підприємства та формування її ринкової вартості. Управління корпоративною культурою має бути спрямоване на інновації, зміцнення трудового колективу, формування інтелектуальної власності бізнесу та підвищення конкурентоспроможності за рахунок використання оригінальних розробок, технологій та інноваційних продуктів.

Теоретико-методичні основи управління корпоративною культурою підприємства були доповнені аналізом системи управління корпоративною культурою ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Для початку було проведено аналіз техніко-економічних показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». У підсумку можна зазначити, що 2021 рік став найпродуктивнішим за обсягом виробництва тонн продукції. Розмір чистого прибутку на кінець 2021 року відповідно склав 25216068 тис. грн, проте у 2022 році підприємство понесло збитки на суму 49009104 тис. грн., причиною цього стало повномасштабне вторгнення Росії в Україну, яке спричинило зменшення експортних можливостей, обмеження виробничих потужностей та завдало безпосередніх пошкоджень підприємству.

У 2021 році, відносно попереднього року зросли наступні показники: активи – на 19,75%, оборотні активи – на 51,81%, власний капітал – на 25,74%, фонд заробітної плати працівників на 8,99%, середньомісячна оплата праці – на 8,8%, продуктивність праці – на 71,83%, чистий дохід від реалізації продукції – на 72,14%, чистий прибуток – аж на 3303,43%, дебіторська заборгованість – на 36,94%, кредиторська заборгованість – на 49,05%. В цілому, підвищення даних показників є позитивним чинником, який свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності на 2021 рік.

Аналіз техніко-економічних показників за 2022 рік виявив негативні зміни та зменшення в наступних показниках: активи – на 50,21%, оборотні активи – на 34,88%, власний капітал – на 63,15%, фонд заробітної плати працівників на 11,82%, середньомісячна оплата праці – на 59,91%, продуктивність праці – на 64,46%, чистий дохід від реалізації продукції – на 72,14%, чистий прибуток (збиток) – на 294,36%, дебіторська заборгованість – на 51,40%, кредиторська заборгованість – на 28,6%. В цілому, зниження зазначених показників є негативним чинником, який свідчить про зниження ефективності виробничої діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на 2022 рік. Таким чином, 2022 рік став найтяжчим для підприємства, серед усіх досліджених.

Показники фондівіддачі, фондомісткості, оборотності активів, рентабельності активів, продажів – мали позитивні значення станом на 2021 рік.

Показники матеріалівіддачі, співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості мали найкраще значення у 2022 році.

Аналіз показників ділової активності також демонструє, що показники: ефективність використання активів, оборотність оборотних активів, оборотність дебіторської заборгованості, оборотність кредиторської заборгованості, оборотність власного капіталу – мали найкращі значення у 2021 році, серед 2020-2022 років діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Аналіз коефіцієнтів платоспроможності за 2020-2022 роки вказує на те, що показники: коефіцієнт фінансової автономії, фінансового ризику, фінансової стабільності, маневреності власного капіталу – хоч і мають негативні зміни до 2022 року, але перебувають в межах норми.

До переваг ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна віднести:

- малі витрати на металургійне виробництво;
- особистий видобуток залізної руди;
- залізничне сполучення з Європою;
- близькість до портів Чорного моря, що дає доступ до світових ринків.

Але в такі військові часи особливу увагу необхідно надати як підтримці ефективності корпоративної системи, так і створенню нових ефективних логістичних каналів для збуту продукції. Після налагодження логістики, необхідно приділити увагу конкурентоспроможності товару, маркетингу та пошуку споживачів. Вже після цього, за необхідності, відновлювати всі потужності виробництва.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» використовує багато каналів внутрішніх комунікацій (цифрових та безпосередніх), щоб персонал знав пріоритети свої та компанії, щоб в людей була впевненість в завтрашньому дні.

Департамент корпоративних комунікацій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є підрядником у виконанні певних задач, які їм ставить департамент з розвитку персоналу та виконує певні стратегічні функції шляхом досліджень та оцінки ставлення персоналу до окремих питань та в цілому до підприємства. Це дозволяє підлаштовувати і перебудовувати певні процеси, активності.

У процесі роботи з персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» створив проєкт «Покликання», який переміг у конкурсі найкращих медіа України. Суть проєкту в тому, що персонал підприємства розповідає про своє життя, бажання працювати на підприємстві. Співробітники описують гордість і радість від свого трудового внеску у загальну діяльність підприємства.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не планує скорочувати персонал, оскільки наразі він являється інвестицією – це сила за запорука успіху підприємства на майбутнє. Особливо цінуються фахівці своїх галузей, в тому числі, які перебувають поки на військовій службі, для них робочі місця тримаються досі.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» регулярно проводить для своїх співробітників обов'язкове навчання принципам дотримання та захисту прав людини на роботі та в суспільстві. Таке навчання відбувається кожні три роки в очній або електронній формі.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» затвердив власний кодекс ділової поведінки для всіх працівників.

Дослідження демонструють, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має збалансовану корпоративну систему і кадрову політику, яка забезпечує стабільність бізнесу і конкурентні переваги. Глобальна ідея для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наразі – це відбудова України, на неї підприємство робить основну ставку своєї подальшої діяльності.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» кожного року укладає договір з певною страховою компанією щодо її послуг.

На підприємстві діє кадрова політика, що містить основні принципи, якими керується ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у всіх процесах управління персоналом: від прийняття рішень щодо підбору та оплати праці до розвитку та навчання співробітників.

У 2021 році ефективність управління корпоративною культурою підприємства була на найвищому рівні за період досліджених років, про що свідчать звітні та розраховані показники діяльності підприємства. Є і проблемні моменти в корпоративній культурі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020-2022 роки дослідження. Так, більшість персоналу відгукувались досить неоднозначно про страхові послуги компанії, які оплачуються за рахунок ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Тому за дослідженням підприємства у 83% звернень щодо відмови від страхових послуг - були безпідставні звинувачення.

На нашу думку, причиною даних непорозумінь є недостатньо вистроєна комунікаційна система на підприємстві, через яку працівники і керівництво не можуть знайти спільної мови, крім того, причиною може бути також комплексне обслуговування і ставлення страхової компанії до працівників підприємства.

Таким чином, згідно з отриманими результатами досліджень, пропонуємо наступні заходи для покращення ефективності управління корпоративною культурою:

1) Адаптація системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Необхідно створити систему анонімних відгуків персоналу щодо їх проблемних питань, які виникають протягом їх роботи та взаємодії з підприємством. Такий захід дасть змогу визначити складові діяльності підприємства, які викликають невдоволення у персоналу, але сказати про це від свого імені важко. Також треба дати змогу пропонувати персоналу вирішення даних проблем. В певних ситуаціях, таких як невдоволення страховою компанією, потребується оцінка не лише від підприємства, але й від незалежних фахівців для об'єктивності;

2) Створення кадрового резерву. Підприємству необхідно формувати резерви персоналу за професіями, які вже є або будуть потенційно затребуваними. Відомо, що тоді як частина персоналу простоє, то інші вільні спеціальності не мають працівника. Це являється проблемою, тому треба заздалегідь розширювати програму заохочень до підвищення кваліфікації, розширення спектру потенційних спеціальностей. Такий захід дасть змогу швидко закрити кадрові недостачі;

3) Висвітлення соціальної відповідальної діяльності підприємства на заходах, форумах. Враховуючи, що 70% персоналу вважає діяльність підприємства результативною в області екології, а 30% - ні, треба демонструвати конкретні свої наробки з цього напрямку на внутрішніх та зовнішніх заходах, форумах. Будь-яка діяльність підприємства, направлена на соціальне благо, має бути оприлюднена і доведена до кожного працівника. Дані дії забезпечать відчуття довіри до підприємства з боку персоналу і більшу впевненість у діяльності підприємства;

4) Формування штабів з персоналу, який в простій. Оскільки частина персоналу перебуває в простій, треба створити з них штаби за інтересами, де вони зможуть знайти своїх однодумців з підприємства. Таким чином, вони будуть спільно проводити час займаючись улюбленою справою, наприклад, волонтерською діяльністю. Даний захід збільшить корпоративний дух персоналу і дозволить знайти нові творчі штаби, які можуть принести певну користь підприємству в силу своїх інтересів та можливостей;

5) Формування кейсів активностей, які будуть входити в корпоративний пакет, враховуючи потенційні інтереси кожного працівника. Оскільки серед персоналу підприємства чоловіки складають близько 73%, а жінки – 27%, то мають місце бути персоніфіковані активності. Більшість персоналу підприємства працює у шкідливих умовах, тому необхідно розширити оздоровчі активності в рамках безкоштовного корпоративного пакету підприємства. Так, треба запропонувати: спортивні зали, басейни, танцювальні, гімнастичні, футбольні, баскетбольні, волейбольні, тенісні секції. Даний захід забезпечить підвищення мотивації персоналу та забезпечить покращення міжособистісних стосунків у неформальних обставинах.

Розроблені рішення в табл. Е.1 Додатку Е сприятимуть в отриманні позитивного вектору розвитку ефективності корпоративної культури на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Завдяки цим заходам на підприємстві зросте взаєморозуміння, довіра, впевненість, корпоративний дух, мотивація, знизиться ризик кадрових недочетів.

У ході дослідження стану корпоративної культури пропонуємо скористуватися розробленою автором анкетною, яка наведена на рис. Ж.1 у Додатку Ж.

Запропонована форма анкети дасть змогу оцінити стан корпоративної культури у всіх ланках на підприємстві. Після детального аналізу респондентів і їх відповідей, можна буде класифікувати найбільш проблемні ділянки, які будуть вирішуватися в ході управління корпоративною культурою.

Якщо за результатами анкетування отримано сумарно 10-20 балів – то це свідчить про критичний стан корпоративної культури, який потребує нагальних управлінських рішень, оскільки це має прямий вплив на діяльність підприємства. Управлінцям треба приділити увагу всім пунктам анкети. Також, можна запитати у працівників конкретні рішення, які будуть для них зручними і доцільними.

Якщо отримано сумарно 20-30 балів – то корпоративна культура перебуває на стадії становлення. На підприємстві ще не було вибудовано взаєморозуміння та синхронізації цілей підприємства і персоналу. На даному етапі треба приділити увагу в першу чергу налагодженню системи ефективних комунікацій на підприємстві, бо це є фундаментом для подальшого становлення та удосконалення системи корпоративної культури.

Якщо сумарно отримано значення 30-40 балів – то це свідчить, що комунікації на підприємстві вже налагоджені, але не є досить ефективними, деякі працівники ще мають сумніви і проблемні питання потягом своєї

діяльності на підприємстві. Це свідчить про наявність корпоративної культури, яка вже сформована, але потребує доопрацювання і уваги з боку керівництва.

Якщо сумарно 40-50 балів за анкетною – то це каже про високий рівень корпоративної культури. Якщо по всіх пунктах анкети персонал переважно задоволений – то підприємство працює на весь свій робочий потенціал, що є гарним показником результату управління системою корпоративної культури.

У випадку, коли сумарно отримано 50-55 балів – можна констатувати, що корпоративна культура підприємства є еталонною, оскільки працівники задоволені всіма аспектами своєї діяльності. В таких умовах персонал не лише працює на весь потенціал, а ще може покращувати та генерувати нові ідеї для збільшення фінансових показників діяльності підприємства.

На підприємстві, яке має високий рівень корпоративної культури, за анкетною, мають виконуватися наступні фактори:

- засоби комунікації являються ефективними і виконують свої функції щодо достовірного і швидкого обміну інформацією між персоналом;
- кожен працівник може надати свою думку, яку врахують, з певних питань в своїй сфері діяльності;
- керівництво виконує всі свої обов'язки щодо управління персоналом, в які входить підтримка, настанова, надання всіх необхідних ресурсів для роботи;
- персоналу забезпечується право на професійний розвиток в межах, визначених підприємством;
- персонал замотивований постійно розвиватися, в чому підприємство сприяє курсами з підвищення кваліфікації;
- праця, яку виконує персонал підприємства, має гідну винагороду у вигляді заробітної платні, надбавок, премій, похвальних листів, грамот;
- робоче середовище повністю задовольняє умови безпечної і комфортної праці персоналу;
- у колективі панують повага, здоровий глузд та доброзичливі відносини;
- підприємство має унікальні елементи корпоративної культури, які відображаються у практичній діяльності та взаємовідносинах;
- цінності і загальна мета підприємства, визначені корпоративною культурою, наслідуються кожним працівником.

Також можна наголосити увагу на наявності корпоративних пакетів для персоналу, які послугують позитивним чинником щодо залучення персоналу у життя корпорації. У такі пакети можна включити перелік базових переваг і мотиваційних заохочень:

- надання якісного медичного страхування;
- корпоративні (фірмові, брендові) подарунки;
- оплата відпочинку персоналу (дітям працюючих) у санаторіях, таборах;
- оплата абонементу для персоналу у спорт-залах (басейнах).

Кожен працівник має відчувати себе важливою частиною єдиної системи, яка слідує за визначеними корпоративною культурою цілями та інтересами. Активне залучення персоналу у життя підприємства, увага, підтримка, взаєморозуміння, сприятливі умови роботи та відпочинку – є основними складовими для підвищення рівня корпоративного духу. Більшість свого часу за життя людина проводить саме на роботі, тому важливо зробити так, щоб робота для людини була другою домівкою, котра викликає позитивні емоції і дає змогу розвиватися, самостверджуватися.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем : кол. монографія. Тернопіль: ФОП Осадца Ю.В., 2016. С. 105–116.
2. Т.О. Чернишова, Т.А. Немченко. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 328–330.
3. І.М. Жоган, Л.М. Савчук. Корпоративна культура в системі управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2009. № 6. С. 216–218.
4. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2018. № 15. С. 272–279.
5. Гриньова В.М. Попов О.Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні : монографія. Харків : Видавництво ХДЕУ, 2003. 324 с.
6. Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л.М. Управління корпораціями : монографія. Київ: Політехніка, 2004. С. 38–43.
7. Маловичко С.В. Теоретичні засади управління корпоративною культурою підприємства. *Кримський економічний вісник*. 2013. Ч. II. № 2(03). С. 13–15.
8. Судук О. Ю. Корпоративна культура – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НУВГП. Економічні науки : зб. наук. праць*. Рівне : НУВГП, 2020. Вип. 4(92). С. 409–415.
9. Браун Е. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. *Гуманітарний часопис*. 2011. № 1. С. 37–39.
10. Jaques E. The changing culture of a factory. – New York: Dryden Press, 1952. 251 p.

11. Eldridge J., Crombie A. A Sociology of organization. London: Allen & Unwin, 1974. 218 p.
12. Ouchi W. Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. 283 p.
13. Sathe V. Culture and related corporate realities. - Richard D. Irvin, Inc., 1985. 579 p.
14. Горовіц Б. Безжальна правда про нещадний бізнес. Київ: Наш формат, 2015. 264 с.
15. Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук, Н. В. Смолінська. Корпоративна культура : навч. посіб. / за заг. ред. Г.М. Захарчин. Львів : Новий Світ-2000, 2011. 317 с.
16. Балика О.Г. Нові підходи до класифікації корпоративної культури в контексті її впливу на соціально-трудові відносини. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки*. Полтава, 2013. №1 (56). С. 156–161.
17. Ганус А. І., Іваницький В. Д., Власенко А. В. Проектування розвитку корпоративної культури підприємства для надання конкурентних переваг. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти*. Харків, 2013. Вип. 36-37 (40-41). С. 141–156. URL: <http://library.kpi.kharkov.ua/files/JUR/36.pdf> (дата звернення: 01.03.2023).
18. Jeffrey Sonnenfeld, *The Hero's Farewell: What Happens when CEOs Retire*. Oxford University Press. New York, Oxford, 1991. p. 39-57.
19. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Київ: Академвидав, 2003. 215 с.
20. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка: електрон. наук. фахове вид.* 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9912> (дата звернення: 02.03.2023).
21. Українська Л. О., Знак К. О. Методи оцінки рівня розвитку корпоративної культури на підприємствах машинобудівного комплексу. *Ефективна економіка: електрон. наук. фахове вид.* 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1483> (дата звернення: 03.03.2023).
22. Овчаренко М. І., Червякова С. В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №2. С. 130–139.
23. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб : Питер, 2001. 320 с.
24. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 276 с.
25. Захарчин Г. М. Формування і розвиток організаційної культури машинобудівних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : 08.00.04 Львів, 2010. 45 с.

26. Хаєт Г. Л., Хаєт Л. Г., Ковалевський С. В., Медведева О. А., Кулшчук В. І. Корпоративна культура: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.

27. Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренєв Е.Н., Мажура І.В. Корпорації: управління та культура : монографія / за ред. Воронкової А.Е. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.

28. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб : Питер, 2007. 336 с.

29. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2011. № 36. С. 12–17

30. Беляк Т.А. Корпоративная культура в условиях трансформаций социально-трудовых отношений в Украине. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2014. № 3. С. 10–12.

31. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73.

32. Балашов А.П. Организационная культура. URL: https://studref.com/614833/management/organizatsionnaya_kultura (дата звернення: 04.03.2023).

33. Фісенко Е. С., Малик І. П. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених: електрон. наук. фахове вид.* 2016. № 10. URL: http://www.apr.fmm.kpi.ua/article/download/66920/pdf_27 (дата звернення: 07.03.2023).

34. Овчаренко О. А. Методика та процес діагностики корпоративної культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу. *Наука в інформаційному просторі : міжнародна науково-практична конференція*. Дніпропетровськ : ПДАБА, 2007. С. 49–51. URL: <http://www.confcontact.com/2007nov/ovcharenko.html> (дата звернення: 07.03.2023).

35. Баркова К. О. Методи оцінки та аналізу організаційної культури. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23573/1/%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf> (дата звернення: 07.03.2023).

36. Міхов Л. І. Методичні підходи до оцінювання корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 3. С. 60–66.

37. АрселорМіттал Кривий Ріг. *Uk.wikipedia.org* : веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%80%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D1%80%D0%9C%D1%96%D1%82%D1%82%D0%B0%D0%BB_%D0%9A%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D0%A0%D1%96%D0%B3 (дата звернення: 14.04.2023).

38. Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 рік. *Minedocs.com*: веб-сайт. URL: https://minedocs.com/21/PJSC_ArcelorMittal_Kryvyi_Rih-AR-2020ukr.pdf (дата звернення: 14.04.2023).
39. «АрселорМіттал Кривий Ріг» повідомляє виробничі результати за 2022 рік. *Metalurg.online* : веб-сайт. URL: <https://metalurg.online/ofitsiyno/arcelormittal-kryvyu-rih-povidomliaie-vyrobnychi-rezultaty-za-2022-rik> (дата звернення: 14.04.2023).
40. «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022-му отримав рекордні 49 млрд грн збитку, половина працівників у простої. Як гендиректор Мауро Лонгобардо планує виводити компанію з кризи. Інтерв'ю. *Forbes.ua* : веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/company/arselormittal-kriviy-rig-u-2022-mu-otrimav-rekordni-49-mlrd-grn-zbitku-polovina-pratsivnykiv-u-prostoi-yak-gendirektor-mauro-longobardo-planue-vivoditi-kompaniyu-z-krizi-intervyu-23052023-13694> (дата звернення: 15.04.2023).
41. Запрошуємо на гостьову лекцію про корпоративну культуру на підприємстві. *Duet.edu.ua* : веб-сайт. URL: <https://www.duet.edu.ua/en/press-center/news/1933> (дата звернення: 16.04.2023).
42. Помаранчевий спецодяг з «легкої руки» Малевича. *Metalurg.online* : веб-сайт. URL: <https://metalurg.online/novyny/pomaranchevyu-spetsodiah-z-lehkoi-ruky-malevycha> (дата звернення: 17.04.2023).
43. Про лідерів, командних гравців та ідеальних кандидатів на працевлаштування. *Metalurg.online* : веб-сайт. URL: <https://metalurg.online/novyny/pro-lideriv-komandnykh-hravtsiv-ta-idealnykh-kandydativ-na-pratsevlashtuvannia> (дата звернення: 17.04.2023).
44. АМКР став найпривабливішим роботодавцем ГМК України. *Gmk.center* : веб-сайт. URL: <https://gmk.center/ua/news/amkr-stav-najprivablivishim-robotodavcem-gmk-ukraini/> (дата звернення: 18.04.2023).
45. Кодекс ділової поведінки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: https://ukraine-api.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/01/Code-of-Business-Conduct_UKR-.pdf (дата звернення: 18.04.2023).
46. Інформація (звіт) про проведену роботу щодо контролю за додержанням суб'єктами господарювання нормативно-правових актів з охорони праці. *Data.gov.ua* : веб-сайт. URL: <https://data.gov.ua/dataset/95efa579-7d50-40b6-bb2f-ed57dfc0f6e5> (дата звернення: 19.04.2023).
47. Знов про медстраховку, або «Не читав, але засуджую». *Metalurg.online*: веб-сайт. URL: <https://metalurg.online/novyny/znov-pro-medstrakhovku-abo-ne-chytav-ale-zasudzhuiu> (дата звернення: 19.04.2023).
48. Інформація (звіт) про стан виробничого травматизму на підприємствах району. *Data.gov.ua*: веб-сайт. URL: <https://data.gov.ua/dataset/1ceaf15e-cba0-413f-a1ae-eb5b91fb55ac> (дата звернення: 19.04.2023).
49. Публічне акціонерне товариство "АрселорМіттал Кривий Ріг". *Clarity-project.info*: веб-сайт. URL: <https://clarity-project.info/smida/24432974?year=2020> (дата звернення: 20.04.2023).

50. Donald Sull, 10 Things Your Corporate Culture Needs to Get Right. *MIT Sloan*: web-site. 2021. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/10-things-your-corporate-culture-needs-to-get-right/#article-authors> (дата звернення: 01.03.2023).

51. Публічне акціонерне товариство "АрселорМіттал Кривий Ріг". Фінансова звітність за 2020 рік. *Clarity-project.info* : веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/finances?current_year=2020 (дата звернення: 15.04.2023).

52. Публічне акціонерне товариство "АрселорМіттал Кривий Ріг". Фінансова звітність за 2021 рік. *Clarity-project.info* : веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/finances?current_year=2021 (дата звернення: 15.04.2023).

53. Публічне акціонерне товариство "АрселорМіттал Кривий Ріг". Фінансова звітність за 2022 рік. *Clarity-project.info* : веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/finances?current_year=2022 (дата звернення: 15.04.2023).

54. Які документи потрібно надавати для отримання профспілкової путівки в санаторно-курортні заклади України. *Amkrprof.org.ua* : веб-сайт. URL: <https://www.amkrprof.org.ua/actions/yaki-dokumenty-potribno-nadavati-dlya-otrimannya-profspilkovoi-putivki-v-sanatorno-kurortni> (дата звернення: 21.04.2023).

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Десять найважливіших елементів корпоративної культури за Д. Саллом [50]

Складова	Опис
Працівники відчують повагу	До працівників ставляться з турботою, ввічливістю та гідністю, а їхні погляди сприймають серйозно
Лідери, що підтримують	Лідери, що підтримують, допомагають працівникам виконувати свою роботу, реагують на запити, задовольняють індивідуальні потреби, заохочують і надають підтримку
Лідери залучають основні цінності	Поведінка лідера відповідає цінностям підприємства
Токсичний менеджер	Лідери створюють токсичне робоче середовище та використовують вкрай негативну лексику, що викликає обурення серед персоналу
Неетична поведінка	Менеджерам і працівникам бракує доброчесності, вони поводяться неетично, що треба виправляти
Вигоди	Сприйняття працівниками всіх переваг, які пропонує підприємство
Пільги	Сприйняття працівниками зручностей та пільг на робочому місці
Навчання та розвиток	Сприйняття працівниками формальних та неформальних можливостей навчання
Безпека на робочому місці	Сприйняття безпеки на робочому місці, включаючи звільнення, міжнародні переведення та занепокоєння щодо автоматизації
Реорганізація	Сприйняття працівниками реорганізацій, включаючи їх частоту та якість

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Характеристика методик оцінювання корпоративної культури за науковцями

Назва методики	Опис
<i>1</i>	<i>2</i>
Методика оцінки корпоративної культури на основі її функцій Захарчиної	Сутність методики полягає в тому, що аналізуються та оцінюються два напрямки. Перший – кількісний аналіз, розрахунок фінансово-економічних показників. Другий – якісний аналіз, оцінка рівня реалізації корпоративною культурою поставлених цілей. Для даної методики розроблена анкета, яка містить параметри з максимальною оцінкою в 5 балів.
Методика Посту і Конінга	Сутність методики являється в тому, що за результатами опитувань позитивні відповіді додаються до зворотних негативних, щоб отримати загальну оцінку для кожного параметра. Даний метод проявляє себе ефективно і є гарним прикладом високої статистичної надійності та достовірності отриманих результатів. Слабкі складові цієї метододики залишаються невідомими.
Методика OSAI Камерона і Куїнна	Інструмент оцінки корпоративної культури (OSAI) - це кількісний метод оцінки. Даний метод базується на теоретичній моделі під назвою «рамкова конструкція конкуруючих цінностей». Об'єктом аналізу являються анкети, які передбачають оцінку корпоративної культури за певними параметрами. Головна мета OSAI - сформулювати два профілі стану: «фактичний» та «бажаний». У разі розбіжностей необхідно сформулювати напрямок зміни корпоративної культури. Недоліком використання методу OSAI для організаційної культури позначається надмірна багатофункціональність. Він дозволяє вивчати лише симптоми, а не одну з причин.
Методика «клінічного дослідження» Шейна	Дослідження проводить зовнішній консультант, який має виконувати роль спостерігача, беручи участь у діяльності підприємства. Даний метод передбачає, що працівники є добровільними ініціаторами, і тому можуть самі надавати для досліджень необхідні дані. Шейн пропонує проводити аналіз на трьох рівнях: видимі артефакти та проголошені цінності, правила та кодекси поведінки, основні переконання. До переваг використання цієї методології можна віднести рівень точності, надійності та можливість використання результатів дослідження. У практичній роботі викликами є тривалість дослідження, інтенсивність роботи, а також велика і мінлива кількість працівників.
Методика Денісона	Сутність методу полягає в аналізі параметрів корпоративної культури і їх співставленні з іншими підприємствами. Аналіз формується за результатами анкетування, яке містить 12 індексів корпоративної культури.

Продовження табл. Б.1

1	2
Методика ОСР О'Рейллі, Чатмана і Калдвелла	Для характеристики психологічного клімату підприємства було розроблено методику «Профіль організаційної культури» (ОСР). Результати, отримані за допомогою ОСР, аналізувалися за 27 параметрами у семи сферах: три сфери відображають ставлення до робіт (стандартизація, стабільність та інновації), дві сфери (командний дух та повага до інших, які вказують на оцінку взаємовідносин всередині підприємства). І останні дві сфери, що відображають особисті поведінкові моделі (орієнтація на взаємодію та агресію).
Методика OSC Гласер і Заману	Дослідження організаційної культури (ОС) - в аналізі використовуються шість параметрів організаційної культури (командна робота, етика, інформаційні потоки, участь керівництва, контроль та наради). Опитування відбуваються з кожним працівником у визначений час та у відведеному місці, що позитивно впливає на надійність методології.
Методика «Культурне поле» Т.О. Соломанідіної	Пропонується дослідити культуру зсередини підприємства, розмістивши чотири секції в колі, які складаються з чотирьох параметрів. Ці параметри мають характеризувати культуру підприємства. Значення кожного параметра є результатом відповідей працівників на запитання. Робота з отриманими профілями подібна до інших кількісних методів.
Методика індикативної оцінки корпоративної культури Воронкової	Сутність методики полягає у здійсненні оцінки на основі індикаторів. Вони мають демонструвати прояви культури у внутрішньому та зовнішньому середовищі. У результаті можна отримати значення сили корпоративної культури, на основі якого здійснюється порівняльний аналіз надалі.

Джерело: побудовано автором за даними з джерела [22-28]

ДОДАТОК В

		КОДИ
	Дата (рік, місяць, число)	01
Підприємство: ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	за ЄДРПОУ	24432974
Територія: Дніпропетровська обл.	за КАТОТТГ ⁻¹	
Організаційно-правова форма господарювання: ПАТ	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності: Виробництво чавуну, сталі та феросплавів	за КВЕД	24.10
Середня кількість працівників: 19469 ос.(2020 р.); 19504 ос.(2021 р.); 22000 ос.(2022 р.)		
Адреса: 50095, Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг, вул. Орджонікідзе, буд. 1		
Одиниця виміру: тис.грн.		
Складено :		
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		+
за міжнародними стандартами фінансової звітності		

Таблиця В.1 – Консолідована фінансова звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показники	Код рядка	2019р	2020р	2021р	2022р
1	2	3	4	5	6
Звіт про фінансовий стан					
I. Необоротні активи	1095	60662785	58303758	60187446	22979342
II. Оборотні активи	1195	36881636	30045798	45613529	29703419
<i>у тому числі:</i>					
Запаси	1100	9948534	7438127	14495239	14021719
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22080986	19143229	25804212	7486969
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	153253	253113	277089	157981
з бюджетом	1135	3195554	1935478	3328865	6515960
у тому числі з податку на прибуток	1136	332855	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	337117	306075	221747	241050
Гроші та їх еквіваленти	1165	1005218	867691	1374859	954053

Продовження дод. В

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	<i>1200</i>	0	0	0	0
Баланс	<i>1300(1900)</i>	97544421	88349556	105800975	52682761
I. Власний капітал	<i>1495</i>	60631140	60879286	76552000	28212939
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	<i>1595</i>	10141500	9604586	7359240	6046354
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	<i>1695</i>	26771781	17865684	21889735	18423468
<i>у тому числі:</i>					
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	<i>1610</i>	2209245	2581278	2603932	2536382
товари, роботи, послуги	<i>1615</i>	9998745	8196186	13934490	9152068
розрахунками з бюджетом	<i>1620</i>	136815	596609	527343	68286
у тому числі з податку на прибуток	<i>1621</i>	0	353940	260035	0
розрахунками зі страхування	<i>1625</i>	156758	165625	187189	185274
розрахунками з оплати праці	<i>1630</i>	738520	780690	893734	849775
за одержаними авансами	<i>1635</i>	329240	486261	941219	837036
Поточні забезпечення	<i>1660</i>	7786	8257	12356	8115
Інші поточні зобов'язання	<i>1690</i>	2428865	5050778	2789472	4786532
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	<i>1700</i>	0	0	0	0
<i>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</i>					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	<i>2000</i>	62409226	63496684	109303155	43818410
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	<i>2050</i>	63503128	58845530	74561304	55829721
Валовий: прибуток/збиток	<i>2090(2095)</i>	-1093902	4651154	34741851	-12011311
Інші операційні доходи	<i>2120</i>	1021585	324998	521083	596185
Адміністративні витрати	<i>2130</i>	2567827	2159849	3511390	1805121
Витрати на збут	<i>2150</i>	63169	48092	109339	42846
Інші операційні витрати	<i>2180</i>	47025	701915	605870	797304
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток/збиток	<i>2190(2195)</i>	-2750338	2066296	31036335	-14060397
Інші фінансові доходи	<i>2220</i>	572180	22373	195131	25141
Фінансові витрати	<i>2250</i>	525124	1240995	542670	1155305

Продовження дод. В

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Інші витрати	2270	0	0	0	36169884
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток/збиток	2290(2295)	-2703282	847674	30688796	-51360445
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	438050	-106772	-5472728	-
Чистий: прибуток/збиток	2350	-2265232	740902	25216068	-49009104
<i>Елементи операційних витрат</i>					
Матеріальні затрати	2500	45621975	37699727	58260579	39816604
Витрати на оплату праці	2505	4505589	4625350	5041382	4445356
Відрахування на соціальні заходи	2510	971834	1006207	1091328	953909
Амортизація	2515	7326812	7740263	7095202	6172806
Інші операційні витрати	2520	7817879	9172536	11060877	8408249

Джерело: складено і систематизовано автором на основі звітних джерел [51 - 53]

Таблиця Г.1 – Техніко-економічні показники діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020-2022 роки

Показники	Значення			Відхилення			
				Абсолютне, +/-		Відносне, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Активи (пасиви), тис.грн.	88349556	105800975	52682761	17451419	-53118214	19,75	-50,21
Основні засоби, тис.грн	51996100	51945454	18996729	-50646	-32948725	-0,10	-63,43
Оборотні активи, тис.грн.	30045798	45613529	29703419	15567731	-15910110	51,81	-34,88
Власний капітал, тис. грн.	60879286	76552000	28212939	15672714	-48339061	25,74	-63,15
Фонд заробітної плати працівників, тис. грн.	4625350	5041382	4445356	416032	-596026	8,99	-11,82
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	19469	19504	22000	35	2496	0,18	12,80
Середньомісячна оплата праці, тис.грн./особу	20	22	17	2	-5	8,80	-21,83
Продуктивність праці, тис. грн./особу	3261	5604	1992	2343	-3612	71,83	-64,46
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	63496684	109303155	43818410	45806471	-65484745	72,14	-59,91
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	58845530	74561304	55829721	15715774	-18731583	26,71	-25,12
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	740902	25216068	-49009104	24475166	-74225172	3303,43	-294,36
Фондовіддача, грн./грн.	1,27	2,10	1,24	0,83	-0,87	65,20	-41,26
Фондомісткість, грн./грн.	0,79	0,48	1,19	-0,31	0,71	-39,47	149,45
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,44	0,42	0,15	-0,01	-0,27	-3,38	-64,30
Матеріаловіддача грн./грн.	0,02	0,01	0,04	-0,01	0,02	-41,25	159,81

Продовження табл. Г.1

Коефіцієнт оборотності активів, обертів/рік	0,68	1,13	0,55	0,44	-0,57	64,82	-50,89
Дебіторська заборгованість, тис.грн.	21637895	29631913	14401960	7994018	-15229953	36,94	-51,40
Кредиторська заборгованість, тис.грн.	12806649	19087907	13628821	6281258	-5459086	49,05	-28,60
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	1,69	1,55	1,06	-0,14	-0,50	-8,12	-31,93
Рентабельність активів, %	0,84	23,83	-93,03	22,99	-116,86	2742,05	-490,32
Рентабельність продажів, %	1,17	23,07	-111,85	21,90	-134,92	1877,13	-584,81

Джерело: складено і розраховано автором на основі табл. В.1 Додатку В



Пам`ятка

Які документи потрібно надавати для отримання профспілкової путівки в санаторно-курортні заклади України

Відповідно до «Положення про порядок реалізації путівок» видача путівок здійснюється на підставі оригіналів наступних документів:

- - заяви;
- - виписки з протоколу засідання цехового комітету (дільничного) комітету ПО ПМГУ, на якій зазначено час відпустки;

- - профспілкового квитка;
- - паспорта;
- - копії довідки про присвоєння ідентифікаційного номеру;
- - для дітей віком до 18 років надається свідоцтво про народження або паспорт (оригінал та копія);
- - для дітей віком старше 18 років, які є студентами денної форми навчання, надаються: свідоцтво про народження або паспорт (оригінал та копія), копія довідки про присвоєння ідентифікаційного номеру, довідка з місця навчання або студентський квиток (оригінал та копія).

Для замовлення путівки за делегидь звертайтеся до цехового комітету (дільничного) комітету ПО ПМГУ свого структурного підрозділу.

ПО ПМГУ ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» бажає всім здоров`я та гарного відпочинку!



Рисунок Д.1 – Документи для отримання профспілкової путівки

Джерело: [54]

ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1 – Заходи спрямовані на підвищення ефективності управління корпоративною культурою ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Назва заходу	Опис	Очікуваний результат
1	2	3
Адаптація системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій	Створення системи анонімних відгуків для персоналу з можливістю пропонувати вирішення зазначених проблем. Залучення незалежних фахівців для об'єктивності оцінки певних проблемних питань	Підвищення взаєморозуміння між керівництвом та персоналом. Підвищення ефективності управління корпоративною культурою
Створення кадрового резерву	Формування резервів персоналу за професіями, які вже є або будуть потенційно затребуваними. Розширення програми заохочень до підвищення кваліфікації, розширення спектру потенційних спеціальностей	Швидке закриття кадрових нестач. Збільшення ефективності трудових ресурсів. Підвищення показників рентабельності та прибутку
Висвітлення соціальної відповідальності діяльності підприємства на заходах, форумах	Демонстрація соціальної відповідальності підприємства на заходах, форумах. Будь-яка діяльність підприємства, направлена на соціальне благо, має бути оприлюднена і доведена до кожного працівника	Підвищення довіри персоналу до підприємства та впевненість в його діяльності. Підвищення оперативності прийняття управлінських рішень
Формування штабів з персоналу, який в простій	Створення штабів за інтересами на основі персоналу, який знаходиться в простій	Збільшення корпоративного духу. Пошук та реалізація творчих кадрів. Підвищення продуктивності праці
Формування кейсів активностей, які будуть входити в корпоративний пакет, враховуючи потенційні інтереси кожного працівника	Забезпечення персоніфікованих безкоштовних активностей в рамках корпоративного пакету. Так, треба запропонувати: спортивні зали, басейни, танцювальні, гімнастичні, футбольні, баскетбольні, волейбольні, тенісні секції	Підвищення мотивації. Покращення міжособистісних стосунків між персоналом підприємства

Джерело: запропоновано та обгрунтовано автором

ДОДАТОК Ж

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Анкета на тему: “Оцінка рівня корпоративної культури на підприємстві”

Вірну відповідь виділити

Ваша стать: чоловіча / жіноча

Ваш вік (років): 18-34 / 34-55 / 55+

Персонал: керівники / фахівці / професіонали / робітники /
технічні службовці / працівники найпростіших професій

Термін трудової діяльності: до 1 року / 1-5 років / 5 і більше років

Перелік питань

(надати оцінку від 1 до 5 балів; де 1 – зовсім не згоден, 2 – не згоден, 3 – сумніваюсь, 4 – згоден, 5 – повністю згоден)

<i>№</i>	<i>Питання</i>	<i>Оцінка</i>
1	Наявні засоби комунікації на підприємстві є ефективними	
2	Ваша думка є важливою і її слухають	
3	Ваш керівник повністю задовольняє вас	
4	Вам надається можливість для професійного розвитку	
5	Курси для підвищення кваліфікації, які проводить підприємство, є ефективними	
6	Ваша праця гідно винагороджується	
7	Робоче середовище та атмосфера є сприятливими і задовольняють вас	
8	Ви задоволені відносинами зі своїм колективом	
9	Вас задовольняють умови для роботи (ресурси)	
10	Цінності підприємства відображаються у вашій роботі та поведінці	
11	Під час комунікації та прийняття рішень наголошується на цінностях підприємства	

Рисунок Ж.1 – Анкета для оцінки рівня корпоративної культури

Джерело: складено автором