

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально - науковий інститут економіки та бізнес-освіти

Кафедра економіки та цифрового бізнесу
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Форма навчання денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Борисова Олександра Євгенівна
на тему **«Трудовий потенціал підприємства та система підвищення його
ефективності
(за матеріалами ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»)»**

Науковий керівник к.е.н., доцент
(наук. ступінь, вчене звання)

Мацюра С.І.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

(протокол засідання кафедри економіки та цифрового бізнесу № 14 від
10.06.2026р.)

Зав. кафедри _____ Радько В.М., к.е.н., доцент
(підпис) (прізвище, ініціали, наук. ступінь, вчене звання)

Кривий Ріг
2026

ЗАЯВА

Я, _____ Борисова Олександра Євгенівна _____,

засвідчую, що кваліфікаційна робота бакалавра на тему:

«Трудовий потенціал підприємства та система підвищення його
ефективності (за матеріалами ПАТ «АрселорМіттал Кривий
Ріг)»_____

_____» написана мною
самостійно. Вона є цілковито моєю працею, жоден розділ, пункт цієї роботи не
був опрацьований третіми особами.

дата 01.06.2026 р.

підпис

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України 29 березня 2012 року № 384

Форма № Н-9.01

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут економіки та бізнес-освіти

Кафедра економіки та цифрового бізнесу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність Підприємництво та торгівля

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ В.М. Радько

“30” березня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Борисова Олександра Євгенівна
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема _____ роботи

«Трудовий потенціал підприємства та система підвищення його ефективності (за матеріалами ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг».)»

Науковий керівник роботи Мацюра Світлана Іванівна, к.е.н., доцент,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджено наказом закладу вищої освіти від «23» березня 2026 р. № 194-ст

2. Строк подання роботи 29.05.2026р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи; об'єкт, предмет та мета дослідження:

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ СТАНУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» ЗА РАХУНОК УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Об'єкт дослідження – трудовий потенціал.

Предмет дослідження – організаційно-економічні механізми та інструменти підвищення ефективності трудового потенціалу на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Мета кваліфікаційної роботи – на основі теоретичного узагальнення та аналізу фактичного стану трудового потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

розробити обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення системи його підвищення та ефективного використання для забезпечення зростання економічної ефективності підприємства.

5. Дата видачі завдання 26.03.2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 17.04.2026р.	17.04.2026р.
2	Підготовка розділу 2	до 08.05.2026р.	08.05.2026р.
3	Підготовка розділу 3	до 25.05.2026р.	25.05.2026р.
4	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 29.05.2026р.	29.05.2026р.
5	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	01.06.2026р. 16.06.2026р.	16.06.2026р.
6	Отримання відгуку від наукового керівника	04.06.2026р.	04.06.2026р.
7	Отримання зовнішньої рецензії	05.06.2026р.	05.06.2026р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	08.06.2026р. 12.06.2026р.	12.06.2026р.
9	Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту	12.06.2026р. 17.06.2026р.	17.06.2026р.
10	Підготовка студента до захисту в ЕК	до 17.06.2026р. до 22.06.2026р.	

Завдання підготував науковий керівник

С.І. Мацюра

Завдання одержав

(підпис)

О.Є. Борисова

(прізвище та ініціали)

Примітки:

1. Форму призначено для видачі завдання на виконання кваліфікаційної роботи і контролю за ходом роботи з боку кафедри.
2. Розробляється керівником кваліфікаційної роботи. Видається кафедрою.
3. Формат бланк
4. а А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади формування та використання трудового потенціалу підприємства, проаналізовано сучасні методи його діагностики та визначено ключові проблеми підвищення ефективності в умовах воєнного часу.

На основі структурно-факторного аналізу діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» виявлено основні проблеми трудового потенціалу підприємства, зокрема кадровий дефіцит, старіння колективу, високу плинність кадрів та психосоціальне навантаження працівників.

Розроблено комплексну програму удосконалення системи підвищення ефективності трудового потенціалу, що включає чотири взаємопов'язані блоки: стабілізацію кадрового складу, розвиток і збереження кваліфікаційного потенціалу, посилення мотивації працівників та психосоціальну підтримку персоналу.

Обґрунтовано пріоритетний захід програми – впровадження комплексної системи наставництва та передачі виробничого досвіду. Проведено економічне обґрунтування даного заходу та розраховано його вплив на ключові техніко-економічні показники діяльності підприємства.

Ключові слова: трудовий потенціал підприємства, продуктивність праці, система наставництва, мотивація персоналу, плинність кадрів, психосоціальна підтримка, металургійне підприємство, воєнний час.

У роботі міститься 15 таблиць, 6 рисунків та 3 додатки.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АМКР – АрселорМіттал Кривий Ріг

ВВП – валовий внутрішній продукт

ГМК – гірничо-металургійний комплекс

ДСТУ – державний стандарт України

ЄС – Європейський Союз

ЗП – заробітна плата

КЗ – коефіцієнт плинності кадрів

КПД – коефіцієнт корисної дії

КР – кваліфікаційна робота

МОП – міжнародна організація праці

НДР – науково-дослідна робота

ОЕП – основне економічне поняття

ПАТ – публічне акціонерне товариство

ПП – продуктивність праці

р. – рік

рр. – роки

рис. – рисунок

США – Сполучені Штати Америки

табл. – таблиця

т.д. – так далі

т. ін. – та інше

т. п. – тому подібне

ТП – трудовий потенціал

HR – управління людськими ресурсами (Human Resources)

KPI – ключові показники ефективності (Key Performance Indicators)

NPV – чистий приведений дохід (Net Present Value)

IRR – внутрішня норма дохідності (Internal Rate of Return)

ЗМІСТ

Вступ	8-11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	12-37
1.1. Теоретична сутність трудового потенціалу підприємства та його економічне значення	12-17
1.2. Огляд методів і методик діагностики стану трудового потенціалу підприємства	18-28
1.3. Основні проблеми розробки економічного механізму щодо удосконалення трудового потенціалу підприємства та напрямки їх розв'язання	28-35
Висновки до розділу 1	35-37
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ СТАНУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	38-61
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та перспективи його розвитку	28-47
2.2. Структурно-факторний аналіз стану трудового потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	47-59
Висновки до розділу 2	59-61
РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» ЗА РАХУНОК УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	62-82
3.1. Розробка комплексної програми організаційно-технічних заходів, спрямованих на удосконалення трудового потенціалу підприємства	62-72
3.2. Обґрунтування розроблених пропозицій та планування основних економічних показників з урахуванням результатів реалізації пріоритетного заходу щодо удосконалення трудового потенціалу підприємства	73-81
Висновки до розділу 3	81-82
ВИСНОВКИ – РЕЗЮМЕ	83-87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88-91
ДОДАТКИ	92-94

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної економічної реальності України, що характеризується тривалим впливом повномасштабної війни, енергетичною кризою, логістичними обмеженнями та кадровими викликами, ефективне управління трудовим потенціалом набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості великих промислових підприємств. Трудовий потенціал є ключовим ресурсом, що визначає продуктивність праці, якість продукції, інноваційну активність та загальну економічну ефективність суб'єкта господарювання.

Особливо гостро проблема стоїть у гірничо-металургійному комплексі (ГМК) України – одній з базових галузей національної економіки. Металургійні підприємства стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів (за оцінками експертів, через мобілізацію та міграцію втрачено 15–20 % працівників галузі), старінням персоналу, зниженням мотивації, високим рівнем виробничого травматизму та необхідністю адаптації до нових умов (зростання зарплат, залучення жінок, ветеранів, людей старшого віку). Ці фактори безпосередньо впливають на завантаження потужностей, собівартість продукції та здатність підприємств відновлюватися після кризових періодів.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – найбільше металургійне підприємство повного циклу в Україні, один з ключових роботодавців регіону та країни (станом на 2024–2025 роки чисельність персоналу коливається в межах 13–15 тис. осіб, з тенденцією до скорочення порівняно з довоєнним періодом). Підприємство демонструє лідерство в соціальній відповідальності (підтримка ветеранів, високий рівень середньої заробітної плати в галузі, програми стажування та розвитку), проте стикається з тими самими системними проблемами: дефіцитом кадрів, потребою в підвищенні продуктивності праці в умовах обмеженої завантаженості потужностей (20–70 % залежно від підрозділів), необхідністю збереження та розвитку кваліфікованого персоналу в умовах воєнного часу. Тому дослідження

трудового потенціалу та системи його підвищення на матеріалах саме цього підприємства є актуальним як з науково-теоретичної, так і з практичної точки зору.

Ступінь розробленості проблеми. Питання трудового потенціалу, продуктивності праці, мотивації персоналу та управління людськими ресурсами широко висвітлені в працях вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів: О. А. Грішнєвої, А. М. Колот, С. І. Бандури, М. І. Питюлика, П. Друкера, Г. Деслера, М. Армстронга та ін. Водночас у сучасних умовах воєнного часу та посткризового відновлення металургійної галузі України залишаються недостатньо дослідженими питання адаптації систем управління трудовим потенціалом до специфічних викликів великих промислових підприємств ГМК, зокрема щодо збереження кадрів, підвищення ефективності використання наявного персоналу та мінімізації втрат від дефіциту робочої сили.

Мета кваліфікаційної роботи – на основі теоретичного узагальнення та аналізу фактичного стану трудового потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» розробити обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення системи його підвищення та ефективного використання для забезпечення зростання економічної ефективності підприємства.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розкрити теоретичну сутність трудового потенціалу підприємства, його складові та економічне значення в сучасних умовах;
- проаналізувати сучасні методи та методики діагностики стану трудового потенціалу та виявлення резервів його підвищення;
- визначити основні проблеми формування та використання трудового потенціалу на промислових підприємствах України, зокрема в металургійній галузі, та можливі напрямки їх розв’язання;
- дати організаційно-економічну характеристику ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та оцінити перспективи його розвитку;

- провести структурно-факторний аналіз стану трудового потенціалу підприємства, виявити ключові проблеми та резерви його ефективнішого використання;
- розробити комплексну програму організаційно-технічних та соціально-економічних заходів, спрямованих на удосконалення системи підвищення ефективності трудового потенціалу;
- обґрунтувати пріоритетні заходи, розрахувати їх очікувану економічну ефективність та вплив на основні показники діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – трудовий потенціал.

Предмет дослідження – організаційно-економічні механізми та інструменти підвищення ефективності трудового потенціалу на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Методи дослідження: загальнонаукові (аналіз, синтез, узагальнення, системний підхід), спеціальні економічні (порівняльний, факторний, структурний аналіз, метод експертних оцінок), статистичні методи обробки даних, а також методи економіко-математичного моделювання для оцінки ефективності запропонованих заходів. Для обробки інформації використано прикладні комп'ютерні програми Microsoft Excel, а також інструменти візуалізації даних.

Інформаційна база дослідження: офіційні дані Державної служби статистики України, фінансова та статистична звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (з офіційного сайту підприємства ukraine.arcelormittal.com), галузеві аналітичні звіти GMK Center, публікації Федерації металургів України, наукові статті, монографії, матеріали конференцій, нормативно-правові акти України.

Науково-практичне значення роботи полягає в обґрунтуванні комплексу заходів щодо підвищення ефективності трудового потенціалу великого металургійного підприємства в умовах воєнного часу та обмежених ресурсів,

що може бути використано в практиці управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та інших підприємств ГМК.

Особистий внесок автора полягає в самостійному проведенні теоретичного узагальнення, аналізі фактичного матеріалу підприємства, розробці програми заходів та економічному обґрунтуванні їх впровадження.

Апробаційний результат кваліфікаційної роботи відображена в наступних журналах та виступах на конференції:

1. Борисова О. Є. Еволюція міграційних процесів в Україні: до війни та під час її перебігу, реакція держави й перспективи сталого розвитку // Економічний простір. 2025. № 208.

2. Борисова О. Digitalization of Labour: How Digital Platforms Transform the Economy of Labour Migration in Ukraine // Proceedings of the International Student Conference «Science and Innovation 2025». Student Section. 2025. P. 241–252.

3. Борисова О. Є. Трансформація структури трудового потенціалу під впливом глобальних кризових явищ [Електронний ресурс] // Формування ринкових відносин в Україні. 2026. № 4(299). С. 211–217.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг – 79 сторінок друкованого тексту, у тому числі 15 таблиць, 6 рисунків, 3 додатки. Опрацьовано 24 джерела літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретична сутність трудового потенціалу підприємства та його економічне значення

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються тривалим впливом повномасштабної війни, енергетичною кризою, логістичними обмеженнями та гострим кадровим дефіцитом, трудовий потенціал підприємства стає одним з найважливіших стратегічних ресурсів. Для підприємств гірничо-металургійного комплексу України, до яких належить ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ефективне формування та використання трудового потенціалу визначає не лише поточні виробничі показники, а й довгострокову конкурентоспроможність, здатність відновлюватися після кризових періодів і забезпечувати соціально-економічну стабільність регіону. Підприємство, яке є одним з найбільших роботодавців Криворізького басейну з чисельністю персоналу близько 13–15 тисяч осіб, постійно стикається з викликами, пов'язаними зі старінням кадрів, мобілізацією, міграцією та високими вимогами до безпеки праці в умовах важкого виробництва.

Поняття «трудова потенція» має глибоке історичне коріння і походить від латинського слова *potentia*, що означає силу, можливість або здатність. У економічній літературі це поняття пройшло значну еволюцію — від простого трактування як сукупності трудових ресурсів до складної багатоаспектної категорії, яка поєднує кількісні та якісні характеристики робочої сили, її мотивацію, компетенції та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Сучасні науковці по-різному трактують сутність трудового потенціалу. О. А. Грішнова розглядає його як інтегральну оцінку кількісних і якісних характеристик економічно активного населення, що реалізується в процесі

трудової діяльності [1, с. 23]. А. М. Колот акцентує увагу на сукупності здібностей і можливостей трудового колективу щодо реалізації стратегічних цілей підприємства в довгостроковій перспективі [2, с. 112]. С. І. Бандура підкреслює наявні та перспективні можливості працівників найбільш ефективно задовольняти потреби підприємства [3, с. 67]. М. І. Питюлик визначає трудовий потенціал як комплекс фізичних, творчих здібностей, можливостей і духовних цінностей персоналу [4, с. 89]. О. Ю. Масленніков наголошує на граничній величині можливої участі працівників у виробництві з урахуванням їх психофізіологічних особливостей [6, с. 242]. В. І. Пілявський пропонує динамічний підхід, розглядаючи трудовий потенціал як соціально-економічну систему, що еволюціонує від трудових ресурсів через робочу силу до повноцінного потенціалу [10, с. 115].

Сучасні науковці пропонують різні підходи до визначення сутності трудового потенціалу підприємства. Одні автори акцентують увагу на ресурсному аспекті, інші – на системному або цільовому. Для наочності порівняємо основні підходи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз визначень поняття «трудоий потенціал підприємства»

Автор, рік	Визначення	Основний акцент	Сильні сторони	Обмеження
1	2	3	4	5
Грішнова О.А., 2001	Інтегральна оцінка кількісних і якісних характеристик економічно активного населення	Кількісно-якісний	Комплексність оцінки	Слабке врахування мотиваційного фактора
Колот А.М., 2003	Сукупність здібностей і можливостей трудового колективу щодо реалізації цілей підприємства	Цільовий	Стратегічна спрямованість	Менш уваги до психофізіологічних аспектів

1	2	3	4	5
Бандура С.І., 2010	Наявні та перспективні можливості працівників задовольняти потреби підприємства найефективнішим чином	Ресурсний	Практична орієнтованість	Недостатній системний підхід
Питюлик М.І., 2015	Комплекс фізичних і творчих здібностей, можливостей та духовних цінностей персоналу	Системний	Урахування ціннісних аспектів	Складність кількісної оцінки
Масленніков О.Ю., 2011	Гранична величина можливої участі робітників у виробництві з урахуванням психофізіологічних особливостей	Практико-орієнтований	Врахування умов праці	Обмежена стратегічна спрямованість
Пілявський В.І., 2019	Соціально-економічна система, що проходить етапи: ресурси → робоча сила → трудовий потенціал	Динамічний	Урахування еволюції категорії	Менш уваги до конкретних управлінських інструментів

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 3; 4; 6; 10]

Як видно з таблиці, більшість визначень сходяться в тому, що трудовий потенціал – це не просто кількість працівників, а їхня здатність створювати додану вартість. Водночас кожен підхід має свої сильні та слабкі сторони. Ресурсний підхід (Бандура, Масленніков) добре працює для оперативного планування, але недооцінює мотиваційний і культурний аспекти. Системний підхід (Питюлик, Пілявський) враховує взаємозв'язки, проте є складним для практичного застосування на рівні окремого цеху металургійного підприємства.

Структура трудового потенціалу підприємства традиційно включає кілька взаємопов'язаних складових. Найпоширенішим є поділ на:

- 1) психофізіологічну (здоров'я, працездатність, витривалість);
- 2) кваліфікаційну (освіта, навички, досвід);

- 3) професійну (відповідність професії вимогам виробництва);
- 4) організаційну (ефективність управління персоналом, мотивація);
- 5) соціально-демографічну (вік, стать, сімейний стан).

Для кращого розуміння взаємозв'язків між складовими трудового потенціалу доцільно навести схематичне зображення (рис. 1.1).

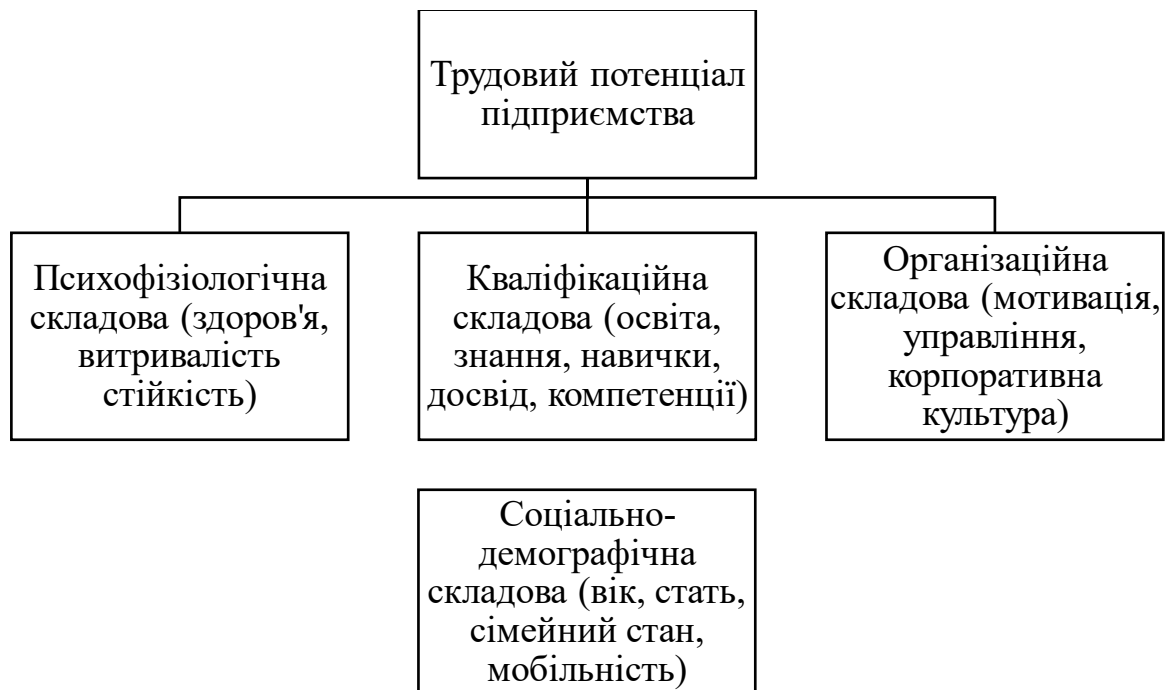


Рис.1.1 Структура трудового потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 3]

Схема демонструє, що всі складові тісно взаємодіють між собою. Наприклад, погіршення психофізіологічного стану працівників через важкі умови праці або воєнний стрес автоматично знижує ефективність використання кваліфікаційного потенціалу та мотивацію до праці. На ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» психофізіологічна складова набуває особливої актуальності через специфіку доменних, конвертерних і прокатних цехів, де працівники зазнають значних фізичних і психологічних навантажень.

Важливим є чітке розмежування трудового потенціалу від суміжних категорій. Трудові ресурси — це лише кількісна характеристика працездатного населення. Робоча сила — це вже зайняті в процесі праці люди.

Людський капітал акцентує увагу на інвестиціях в освіту, здоров'я та розвиток працівників. Трудовий потенціал є найбільш широкою категорією, яка поєднує всі перелічені аспекти і реалізується саме на рівні конкретного підприємства в конкретних виробничих умовах [3, с. 71].

Економічне значення трудового потенціалу проявляється через його прямий вплив на ключові техніко-економічні показники діяльності підприємства. По-перше, високий рівень трудового потенціалу забезпечує стабільне зростання продуктивності праці. Дослідження показують, що на металургійних підприємствах кожні 10 % підвищення кваліфікації персоналу дають 6–8 % приросту випуску продукції [6, с. 244]. По-друге, ефективне використання трудового потенціалу дозволяє знижувати собівартість продукції за рахунок зменшення браку, простоїв через кадрові проблеми та витрат на понаднормові роботи. По-третє, у сучасних умовах конкурентної боротьби саме трудовий потенціал стає головним джерелом інновацій, швидкої адаптації до нових технологій (цифрізація, «зелена» металургія) та підвищення загальної стійкості підприємства до зовнішніх шоків.

Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» економічна роль трудового потенціалу є особливо критичною. Підприємство не лише виробляє значну частку української сталі, а й є ключовим роботодавцем регіону. Від ефективності використання наявного персоналу залежить не тільки прибутковість компанії, а й соціально-економічна ситуація в усьому Криворізькому регіоні. У воєнний період, коли завантаження потужностей коливається в широких межах, збереження кваліфікованих кадрів, підвищення їхньої мотивації та швидке навчання нових працівників стають визначальними факторами виживання та подальшого відновлення виробництва.

Сучасні концепції управління трудовим потенціалом все більше орієнтуються на перехід від традиційного «управління персоналом» до «управління людським потенціалом» з акцентом на розвиток компетенцій, корпоративну культуру та соціальну відповідальність. Позитивною рисою є активне впровадження цифрових технологій у HR-процеси. Водночас

залишається низка невирішених питань, зокрема недостатнє врахування галузевої специфіки ГМК — високої небезпеки праці, важких умов, необхідності швидкої адаптації до енергетичних обмежень і кадрового дефіциту, спричиненого воєнними факторами.

Обґрунтовуючи вибір базової теоретичної концепції для даної кваліфікаційної роботи, автор зупиняється на системно-ресурсному підході. Він поєднує ресурсну базу (кількісні характеристики персоналу) із системними зв'язками між складовими трудового потенціалу (мотивація, організаційна культура, взаємодія з зовнішнім середовищем). Саме цей підхід дозволяє найбільш повно врахувати специфіку великого металургійного підприємства в умовах воєнного часу: необхідність збереження знань досвідчених працівників, швидкого навчання нових кадрів, підтримання високого рівня безпеки праці та адаптації до змінених економічних реалій.

Таким чином, трудовий потенціал підприємства є ключовим стратегічним ресурсом, що визначає його конкурентоспроможність, стійкість і здатність до розвитку в складних умовах. Теоретична сутність цієї категорії полягає в сукупності наявних і перспективних можливостей трудового колективу кількісно та якісно задовольняти потреби виробництва. Економічне значення трудового потенціалу виходить далеко за межі окремого підприємства і стає одним з головних факторів національної конкурентоспроможності та соціально-економічної стабільності регіону. Проведений теоретичний аналіз створює надійну методологічну базу для подальшого розгляду методів діагностики стану трудового потенціалу у підрозділі 1.2 та виявлення основних проблем його удосконалення у підрозділі 1.3.

1.2. Огляд методів і методик діагностики стану трудового потенціалу підприємства

Діагностика стану трудового потенціалу є однією з найважливіших функцій управління персоналом на сучасному підприємстві. Вона дозволяє не лише оцінити поточний рівень наявних людських ресурсів, але й виявити приховані резерви, визначити вузькі місця та сформулювати обґрунтовані напрями подальшого розвитку. Для підприємств гірничо-металургійного комплексу, до яких належить ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», якісна та всебічна діагностика набуває стратегічного характеру. Умови важкої фізичної праці, висока травмо-небезпечність, постійні технологічні зміни, енергетичні обмеження та кадровий дефіцит, спричинений воєнним станом, вимагають застосування таких методів оцінки, які враховують як кількісні, так і глибокі якісні характеристики трудового потенціалу.

Нормативно-правова основа проведення діагностики трудового потенціалу в Україні ґрунтується насамперед на вимогах Закону України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII [11] та Закону України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI [12]. Згідно з цими документами, роботодавець зобов'язаний регулярно проводити атестацію робочих місць за умовами праці, здійснювати медичні огляди працівників, моніторити рівень кваліфікації та забезпечувати соціальний захист персоналу. Крім того, на рівні підприємства діагностика повинна відповідати внутрішнім стандартам управління персоналом та міжнародним принципам сталого розвитку, яких дотримується Група ArcelorMittal.

Сучасні методи діагностики трудового потенціалу підприємства можна класифікувати за декількома критеріями:

- за характером інформації – кількісні та якісні;
- за рівнем охоплення – індивідуальні, групові та загальнопідприємницькі;

- за періодичністю – оперативні (щомісячні, щоквартальні), тактичні (річні) та стратегічні (на 3–5 років);
- за джерелами даних – статистичні, соціологічні, експертні, документальні;
- за ступенем формалізації – розрахункові, описові, комбіновані, економіко-математичні.

Кількісні методи діагностики базуються на аналізі статистичних показників. До них належать розрахунок коефіцієнтів обороту персоналу (прийому, вибуття, плинності), коефіцієнта стабільності кадрів, середньоспискової чисельності працівників, питомої ваги робітників основних і допоміжних виробництв, рівня продуктивності праці (виробіток на одного працівника в натуральному та вартісному виразі). Ці показники дозволяють оперативно оцінити динаміку чисельності та ефективності використання трудових ресурсів.

Якісні методи спрямовані на оцінку професійних компетенцій, мотивації, психофізіологічного стану та організаційної культури колективу. Серед них найпоширенішими є атестація персоналу, професійне тестування, анкетування, інтерв'ю, метод експертних оцінок, соціологічні опитування щодо задоволеності умовами та оплатою праці, а також психологічне тестування.

Однією з фундаментальних методик є комплексна оцінка трудового потенціалу, розроблена О. А. Грішнковою. Авторка пропонує оцінювати трудовий потенціал за трьома основними блоками: демографічним (вікова структура, статевий склад), кваліфікаційним (рівень освіти, стаж роботи за спеціальністю) та результативним (продуктивність, якість праці) [1, с. 67–72]. Перевагою цієї методики є її комплексність і можливість застосування на різних рівнях управління. Однак вона недостатньо враховує мотиваційний компонент і специфіку важких умов праці металургійних підприємств.

А. М. Колот розвиває ідею інтегрального показника трудового потенціалу підприємства. Він пропонує розраховувати його як зважену суму

часткових індексів за такими складовими: стан здоров'я працівників, рівень освіти та кваліфікації, професіоналізм, мотивація праці та рівень організаційної культури [2, с. 134–139]. Дана методика дозволяє проводити порівняльний аналіз у динаміці та між підприємствами однієї галузі, що є корисним для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» при benchmark-аналізі з іншими металургійними компаніями.

С. І. Бандура акцентує увагу на факторному аналізі як ефективному інструменті діагностики. За її підходом, проводиться оцінка впливу окремих елементів трудового потенціалу (кваліфікація, мотивація, умови праці) на кінцеві техніко-економічні показники діяльності підприємства – обсяг виробництва, собівартість продукції, рівень браку [3, с. 112–118]. Такий метод особливо цінний для металургійного виробництва, де можна чітко простежити залежність між рівнем підготовки працівників доменних і конвертерних цехів та показниками виходу придатної продукції.

М. І. Питюлик пропонує балансову методику оцінки трудового потенціалу, яка полягає у порівнянні фактичного стану з нормативним (необхідним) рівнем за кожною складовою [4, с. 156–162]. Перевага цього підходу – у можливості кількісного визначення дефіциту або надлишку трудового потенціалу, що особливо актуально в умовах кадрового дефіциту, спричиненого мобілізацією та міграцією.

О. Ю. Масленніков рекомендує використовувати графо-аналітичні методи та побудову профілів трудового потенціалу. Профіль являє собою радіальну діаграму (павутинну), на якій відображаються фактичні значення ключових показників у порівнянні з оптимальними або галузевими середніми [6, с. 243–246]. Така візуалізація робить результати діагностики максимально наочними для керівництва підприємства.

В. І. Пілявський наголошує на необхідності застосування економіко-математичних методів, зокрема кореляційно-регресійного аналізу, для встановлення щільних взаємозв'язків між елементами трудового потенціалу та показниками ефективності виробництва [10, с. 117–119]. Це дозволяє

кількісно оцінити, наскільки підвищення кваліфікації на 1 % впливає на зростання продуктивності праці.

Для більш наочного порівняння основних методик діагностики доцільно навести їх характеристики (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика методик діагностики трудового потенціалу підприємства

Методика / Автор	Основні показники	Переваги	Недоліки	Можливість застосування на металургійному підприємстві
Комплексна оцінка (Грішнова О.А.)	Демографічні, кваліфікаційні, результативні	Комплексність, простота розрахунку	Слабкий урахування мотивації	Висока
Інтегральний показник (Колот А.М.)	Здоров'я, освіта, професіоналізм, мотивація	Можливість порівняння в динаміці	Суб'єктивність вагових коефіцієнтів	Висока
Факторний аналіз (Бандура С.І.)	Вплив елементів на результати діяльності	Встановлення причинно-наслідкових зв'язків	Вимагає великого масиву даних	Дуже висока
Балансова оцінка (Питюлик М.І.)	Фактичний vs нормативний рівень	Зручність при плануванні	Потребує чітких нормативів	Середня
Профіль трудового потенціалу (Масленніков О.Ю.)	Багатовимірна візуалізація	Наглядність	Суб'єктивність шкал	Висока

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 3; 4; 6; 10]

Проведений критичний аналіз таблиці дозволяє зробити ряд важливих висновків. Методика О. А. Грішнєвої добре підходить для загальної оцінки, але її недоліком є недостатнє врахування мотиваційного компонента та специфіки важких умов праці, характерних для металургійного виробництва. Інтегральний підхід А. М. Колот дає можливість порівнювати підприємства

між собою, проте суб'єктивність вагових коефіцієнтів може знижувати об'єктивність результатів. Факторний аналіз С. І. Бандури є найбільш цінним для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», оскільки дозволяє кількісно оцінити, як саме кваліфікація та мотивація працівників впливають на обсяг виробництва сталі, рівень браку та собівартість продукції. Балансова методика М. І. Питюлика зручна для планування, але вимагає чітко розроблених нормативів, яких часто бракує в умовах воєнного часу. Графічний профіль О. Ю. Масленнікова забезпечує високу наочність, що важливо при презентації результатів керівництву підприємства.

Особливої уваги заслуговує той факт, що більшість розглянутих методик розроблялася в умовах відносної економічної стабільності і недостатньо враховує сучасні виклики України. Серед таких викликів — різке скорочення чисельності кваліфікованих кадрів через мобілізацію, необхідність швидкої інтеграції нових працівників (включаючи жінок та ветеранів), зростання психологічного навантаження на персонал, вплив енергетичних обмежень на режим роботи та продуктивність, а також ризик втрати знань «старих» працівників. У цих умовах традиційні методики потребують суттєвої адаптації.

На практиці ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» діагностика трудового потенціалу здійснюється через поєднання внутрішньої кадрової звітності, результатів атестації робочих місць, медичних оглядів та періодичних опитувань працівників. Однак, за оцінками автора, існуюча система має певні недоліки: недостатню деталізацію за структурними підрозділами (особливо за цехами основного виробництва), слабке використання факторного аналізу та обмежене застосування сучасних інформаційних технологій для візуалізації даних.

У сучасній практиці діагностики все активніше застосовуються інформаційні технології. На підприємстві доцільно використовувати Microsoft Excel для розрахунку динамічних рядів і побудови діаграм, внутрішні HR-модулі системи ArcelorMittal для автоматизованого збору кадрових даних, а

також інструменти Power BI для створення інтерактивних дашбордів стану трудового потенціалу. Такі інструменти дозволяють оперативно відстежувати зміни в структурі персоналу, рівні плинності кадрів та продуктивності праці за окремими цехами.

Вимоги до інформаційної бази діагностики включають обов'язкову повноту та достовірність даних, порівнянність показників у динаміці не менше ніж за 3–5 років, можливість деталізації за структурними підрозділами (доменні, конвертерні, прокатні цехи, ремонтні служби), а також суворе дотримання вимог конфіденційності персональних даних відповідно до чинного законодавства.

Для проведення глибокого структурно-факторного аналізу трудового потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у підрозділі 2.2 автором буде застосовано спеціальний формульний інструментарій. Він дозволяє не лише кількісно описати стан трудового потенціалу, але й виявити причинно-наслідкові зв'язки між його змінами та кінцевими результатами діяльності підприємства.

Базовим показником є середньооблікова чисельність працівників, яка розраховується за формулою:

$$\Pi = \frac{\Pi_{\text{п}} + \Pi_{\text{к}}}{2} \quad (1.1)$$

де Π — середньооблікова чисельність працівників за період, осіб;

$\Pi_{\text{п}}$ — чисельність працівників на початок періоду, осіб;

$\Pi_{\text{к}}$ — чисельність працівників на кінець періоду, осіб.

Для оцінки якісних зрушень у структурі трудового потенціалу використовується показник питомої ваги певної категорії працівників:

$$d_i = \frac{\Pi_i}{\Pi} \quad (1.2)$$

де d_i — питома вага S і S -ї категорії працівників у загальній чисельності, %;

P_i — чисельність працівників S і S -ї категорії, осіб.

Ці показники дозволяють простежити, як змінюється структура персоналу (співвідношення робітників, керівників, спеціалістів) і виявити тенденції «старіння» колективу або скорочення частки кваліфікованих кадрів.

Особливу увагу в аналізі трудового потенціалу займає оцінка руху кадрів. Ця група показників характеризує стабільність трудового колективу, ступінь задоволеності умовами праці та ефективність кадрової політики підприємства.

Коефіцієнт обороту з прийому показує інтенсивність залучення нових працівників і розраховується за формулою:

$$K_{\text{прийому}} = \frac{P_{\text{звільнено}}}{P} \quad (1.3)$$

де $K_{\text{прийому}}$ — коефіцієнт обороту з прийому, %;

$P_{\text{звільнено}}$ — кількість прийнятих працівників за період, осіб;

P — середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Коефіцієнт обороту з вибуття відображає інтенсивність звільнення працівників:

$$K_{\text{вибуття}} = \frac{P_{\text{звільнено}}}{P} \times 100\% \quad (1.4)$$

Найважливішим індикатором стабільності колективу є коефіцієнт плинності кадрів, який враховує звільнення за власним бажанням та через порушення трудової дисципліни:

$$K_{\text{плинності}} = \frac{P_{\text{звільнено за власним бажанням та порушеннями}}}{P} \times 100\% \quad (1.5)$$

Високі значення коефіцієнта плинності свідчать про наявність серйозних проблем у мотиваційній сфері, незадоволеність умовами та оплатою праці, недостатній соціально-психологічний клімат у колективі. Для металургійних підприємств з важкими умовами праці оптимальним вважається рівень плинності в межах 8–12 %. Перевищення цього рівня призводить до зростання витрат на підбір, навчання та адаптацію нового персоналу, втрати виробничого досвіду та зниження загальної ефективності трудового потенціалу.

Продуктивність праці є одним з найважливіших результативних показників ефективності використання трудового потенціалу. У вартісному виразі вона розраховується як:

$$П_{\text{пр}} = \frac{В}{П} \quad (1.6)$$

де $П_{\text{пр}}$ — продуктивність праці, тис. грн/особу;

$В$ — обсяг виробленої (реалізованої) продукції у вартісному виразі, тис. грн.

У натуральному виразі (для основної продукції):

$$П_{\text{нат}} = \frac{Q}{П} \quad (1.7)$$

де Q — обсяг виробленої продукції в натуральних одиницях (тис. т).

Для розкладення загальної зміни продуктивності праці на фактори використовується метод ланцюгових підстановок:

$$\Delta П_{\text{пр}} = \Delta П_{\text{пр(чисельність)}} + \Delta П_{\text{пр(виробіток)}} \quad (1.8)$$

де $\Delta П_{\text{пр(чисельність)}}$ — зміна продуктивності праці за рахунок зміни чисельності працівників;

$\Delta\P_{\text{пр(виробіток)}}$ — зміна продуктивності праці за рахунок зміни середнього виробітку на одного працівника.

Для більш комплексної оцінки стану трудового потенціалу доцільно використовувати методику вартісної оцінки трудового потенціалу, запропоновану Л. П. Красноручькою. Даний підхід дозволяє оцінити трудовий потенціал підприємства не лише з кількісного, але й з економічного боку, тобто визначити його вартісну характеристику.

Згідно з методикою Красноручької, загальна вартість трудового потенціалу підприємства визначається за формулою:

$$\text{ТП}_B = Ч + B_C \quad (1.9)$$

де:

ТП_B — вартість трудового потенціалу підприємства, грн;

$Ч$ — середньооблікова чисельність працівників, осіб;

B_C — середня вартість трудового потенціалу одного працівника, грн.

Середня вартість трудового потенціалу одного працівника визначається як сума витрат підприємства на формування, розвиток та утримання персоналу:

$$B_C = B_{\text{оп}} + B_{\text{нав}} + B_{\text{соц}} + B_{\text{ох}} \quad (1.8)$$

де:

$B_{\text{оп}}$ — витрати на оплату праці;

$B_{\text{нав}}$ — витрати на навчання та підвищення кваліфікації;

$B_{\text{соц}}$ — соціальні витрати;

$B_{\text{ох}}$ — витрати на охорону праці та безпеку персоналу.

Перевагою даної методики є можливість кількісно оцінити економічну значущість трудового потенціалу підприємства та визначити ефективність

інвестицій у персонал. Для металургійних підприємств, зокрема ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», такий підхід є особливо актуальним через високий рівень витрат на підготовку та утримання кваліфікованих працівників основного виробництва.

Технічні заходи, які будуть враховані при факторному аналізі в розділі 2 та при розробці програми в розділі 3, включають модернізацію обладнання (заміна застарілого обладнання на енергоефективне у прокатних станах і доменних цехах), автоматизацію окремих технологічних операцій та впровадження сучасних систем моніторингу стану обладнання. Ці заходи безпосередньо впливають на зниження фізичного навантаження на працівників і підвищення продуктивності праці.

Удосконалення мотиваційного механізму полягатиме в переході від загальної преміальної системи до індивідуально-колективної, запровадженні КРІ для ключових професій, введенні доплат за наставництво, розширенні соціального пакету (медичне страхування, компенсація харчування, підтримка сімей) та системі нематеріального визнання (корпоративні нагороди, кар'єрне планування).

Такий детальний формульний інструментарій дозволить у розділі 2 не тільки констатувати зміни в трудовому потенціалі підприємства, але й кількісно оцінити вплив кожного фактора (чисельність, структура, плинність, продуктивність) на кінцеві техніко-економічні результати діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Це забезпечить обґрунтованість висновків і практичних рекомендацій у третьому розділі роботи.

У даній кваліфікаційній роботі автор застосовуватиме комбіновану методику діагностики, яка поєднує чотири основні блоки:

- 1) Розрахунково-статистичний аналіз кількісних показників руху персоналу, структури кадрів та продуктивності праці;
- 2) Факторний аналіз впливу окремих складових трудового потенціалу на ключові техніко-економічні показники діяльності підприємства;

- 3) Соціологічне опитування працівників для оцінки мотиваційного клімату, задоволеності умовами праці та готовності до професійного розвитку;
- 4) Порівняльний аналіз отриманих результатів з галузевими середніми значеннями та показниками попередніх періодів.

Такий інтегрований підхід дозволить не тільки дати об'єктивну оцінку поточному стану трудового потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», але й виявити конкретні резерви його підвищення, встановити причинно-наслідкові зв'язки проблем та розробити практичні рекомендації для третього розділу роботи. Комбінована методика мінімізує недоліки окремих підходів і максимально враховує специфіку великого металургійного підприємства в умовах воєнного часу.

Таким чином, огляд існуючих методів і методик діагностики свідчить про їх значну різноманітність, але водночас підкреслює необхідність адаптації до сучасних реалій. Вибраний комбінований підхід забезпечить необхідний рівень комплексності, об'єктивності та практичної спрямованості дослідження.

1.3. Основні напрямки підвищення ефективності використання трудового потенціалу промислових підприємств

Розробка ефективного економічного механізму удосконалення трудового потенціалу є складним завданням, особливо для великих промислових підприємств гірничо-металургійного комплексу в умовах воєнного стану. Економічний механізм у даному контексті розуміється як система взаємопов'язаних організаційно-економічних, мотиваційних, соціальних та правових інструментів, спрямованих на формування, збереження, розвиток і раціональне використання трудового потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

У сучасних умовах розвитку економіки України, зокрема для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», цей механізм повинен враховувати низку специфічних факторів: кадровий дефіцит, спричинений мобілізацією та міграцією, високий рівень виробничого травматизму, важкі умови праці, енергетичні обмеження та необхідність переходу до «зеленої» металургії. Без ефективного механізму удосконалення трудового потенціалу підприємство ризикує втратити конкурентоспроможність, зіткнутися зі зниженням продуктивності та подальшим скороченням обсягів виробництва.

Для підтвердження масштабності та системного характеру проблем використання трудового потенціалу в металургійній галузі доцільно звернутися до статистичних даних (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Статистичні показники проблем використання трудового потенціалу в гірничо-металургійному комплексі України (2022–2025 рр.)

Проблема	Показник	Значення	Джерело даних
1	2	3	4
Кадровий дефіцит	Втрата працівників у галузі	18–25 %	Федерація металургів України, GMK Center
Старіння колективу	Частка працівників віком понад 50 років	32–38 % (до 42 % на великих підприємствах)	Державна служба статистики України
Плинність кадрів	Середній коефіцієнт плинності	14–19 %	Дані підприємств ГМК
Психосоціальне навантаження	Частка працівників із високим рівнем стресу та вигорання	45–52 %	Галузеві соціологічні опитування

1	2	3	4
Втрата кваліфікованих робітників	Скорочення чисельності робітників основних професій	21–27 %	Внутрішня звітність підприємств

Джерело: узагальнено автором на основі даних Державної служби статистики України, Федерації металургів України, GMK Center та звітності підприємств ГМК

Наведені статистичні дані підтверджують, що проблеми трудового потенціалу носять не локальний, а системний характер і характерні для більшості великих металургійних підприємств України. Найбільш критичними є значне скорочення кваліфікованих робітників, прискорене старіння колективу та високий рівень плинності кадрів. Ці тенденції безпосередньо негативно впливають на завантаження потужностей, рівень безпеки праці, собівартість продукції та загальну конкурентоспроможність підприємств галузі.

Серед основних проблем розробки та функціонування економічного механізму удосконалення трудового потенціалу на промислових підприємствах України можна виділити такі:

По-перше, кадровий дефіцит і дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили. За оцінками експертів, у гірничо-металургійному комплексі через мобілізацію та міграцію втрачено від 15 % до 20 % працівників. На металургійних підприємствах спостерігається гостра нестача кваліфікованих робітників основних професій (сталевари, горнові, прокатники, слюсарі-ремонтники). Це призводить до перевантаження наявного персоналу, зростання кількості понаднормових робіт, зниження продуктивності та збільшення ризику виробничого травматизму [6, с. 245].

По-друге, старіння трудового колективу та втрата «носіїв знань». Значна частина висококваліфікованих працівників наближається до пенсійного віку. Їхній відхід супроводжується втратою унікального практичного досвіду, який

важко швидко передати новим працівникам. На підприємствах ГМК час підготовки кваліфікованого робітника основної професії становить від 1,5 до 3 років.

По-третє, недосконалість системи мотивації праці. Традиційна система оплати праці часто не пов'язана з реальними результатами роботи та не враховує особливості воєнного часу (психологічне навантаження, ризик для життя). Відсутність ефективних нематеріальних стимулів (кар'єрне зростання, визнання, корпоративна культура) призводить до зростання плинності кадрів навіть серед тих працівників, які залишаються на підприємстві.

По-четверте, недостатній рівень розвитку системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації. Багато підприємств, у тому числі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», мають центри навчання, але їхні програми недостатньо адаптовані до швидких технологічних змін і потреб залучення нових категорій працівників (жінки, ветерани, молодь без досвіду).

По-п'яте, високий рівень психосоціальних ризиків і вплив воєнних факторів. Стрес, тривога, емоційне вигорання працівників суттєво знижують концентрацію уваги, реакцію та загальну працездатність. Це особливо небезпечно на підприємствах з підвищеною небезпекою.

Для наочного представлення основних проблем доцільно навести їх класифікації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація основних проблем удосконалення трудового потенціалу на металургійних підприємствах України

Група проблем	Конкретні прояви	Наслідки для підприємства	Рівень впливу (високий/середній)
1	2	3	4
Кадровий дефіцит	Мобілізація, міграція, нестача кваліфікованих робітників	Зниження завантаження потужностей, простої	Високий

1	2	3	4
Старіння колективу	Втрата досвідчених працівників, «розрив поколінь»	Втрата унікальних знань, ускладнення передачі досвіду	Високий
Недосконалість мотивації	Слабкий зв'язок зарплати з результатами, брак нематеріальних стимулів	Зростання плинності, зниження продуктивності	Високий
Проблеми навчання та розвитку	Недостатня адаптивність програм навчання	Повільна адаптація до нових технологій	Середній–високий
Психосоціальні та воєнні ризики	Стрес, вигорання, страх мобілізації	Зниження концентрації, зростання травматизму	Високий

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 3; 4; 6; 10]

Між наведеними проблемами існує тісний взаємозв'язок, який значно ускладнює їх розв'язання. Наприклад, кадровий дефіцит посилює перевантаження працівників, що в свою чергу призводить до зростання емоційного вигорання і подальшого збільшення плинності кадрів. Старіння колективу ускладнює передачу знань, через що нові працівники довше досягають потрібного рівня продуктивності, що негативно позначається на загальних техніко-економічних показниках підприємства. Недосконалість мотиваційної системи робить менш ефективними навіть добре організовані програми навчання, оскільки працівники не зацікавлені в підвищенні кваліфікації. Психосоціальні ризики, посилені воєнними факторами, знижують загальну ефективність використання трудового потенціалу навіть при достатній чисельності персоналу.

На практиці ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» стикається з усіма переліченими проблемами одночасно. Підприємство, незважаючи на значні зусилля в соціальній сфері (підвищена заробітна плата, соціальний пакет, програми підтримки ветеранів), все ще відчуває гострий брак кваліфікованих кадрів у основних цехах. Старіння колективу особливо помітне серед працівників доменного і конвертерного виробництва. Система мотивації, хоча

й включає преміювання, недостатньо диференційована за результатами роботи окремих підрозділів. Програми навчання існують, але потребують суттєвої модернізації з урахуванням цифрових технологій і потреб нових категорій працівників. Крім того, психологічне навантаження на персонал залишається високим через постійну загрозу обстрілів та енергетичні обмеження.

Усі ці проблеми свідчать про те, що традиційні підходи до управління трудовим потенціалом вже не забезпечують потрібного рівня ефективності. Необхідний якісно новий економічний механізм, який би поєднував короткострокові заходи зі стабілізації кадрової ситуації та довгострокові інвестиції в розвиток персоналу. Саме тому важливо чітко визначити можливі напрямки розв'язання виявлених проблем.

Друга таблиця присвячена порівнянню проблем з можливими напрямками їх розв'язання, що робить її більш аналітичною та практико-орієнтованою (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Проблеми удосконалення трудового потенціалу та можливі напрямки їх розв'язання на підприємствах ГМК

Проблема	Основні причини	Пропоновані напрямки розв'язання	Очікуваний ефект
1	2	3	4
Кадровий дефіцит	Мобілізація, міграція, низька привабливість професії	Залучення жінок, ветеранів, учнівство, бронювання	Збільшення чисельності, стабілізація кадрів
Старіння колективу	Демографічні тенденції, відтік досвідчених кадрів	Система наставництва, програми передачі знань, гнучкий графік для пенсіонерів	Збереження знань, плавна зміна поколінь
Недосконалість мотивації	Відсутність зв'язку з результатами, слабкі нематеріальні стимули	Впровадження КРІ, бонусні системи, корпоративні програми визнання	Зростання продуктивності та лояльності

1	2	3	4
Проблеми навчання	Застарілі програми, недостатнє фінансування	Цифровізація навчання, дуальна освіта, партнерство з ВНЗ	Швидка адаптація персоналу до нових технологій
Психосоціальні ризики	Воєнний стрес, важкі умови праці	Програми психологічної підтримки, відпочинок, соціальні пакети	Зниження вигорання, покращення безпеки праці

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 3; 4; 6; 10]

Аналіз таблиць показує, що проблеми удосконалення трудового потенціалу носять системний характер і потребують комплексного підходу. Найгострішими для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є кадровий дефіцит і психосоціальні ризики, оскільки вони безпосередньо впливають на безпеку виробництва та обсяги випуску продукції.

Сучасні напрямки розв'язання цих проблем включають:

1) Розвиток системи управління персоналом на основі компетентнісного підходу — створення профілів компетенцій для кожної посади, регулярна оцінка та планування кар'єри.

2) Удосконалення мотиваційного механізму — поєднання матеріальних (підвищення заробітної плати, премії за результати) та нематеріальних стимулів (корпоративна культура, програми визнання, соціальний пакет, включаючи підтримку сімей працівників).

3) Впровадження сучасних форм навчання — дуальна освіта, онлайн-платформи, симулятори для відпрацювання небезпечних операцій, програми перепідготовки для нових категорій працівників.

4) Зміцнення психосоціальної безпеки — створення служб психологічної підтримки, програми реабілітації, заходи з профілактики емоційного вигорання.

5) Розвиток соціального партнерства — посилення співпраці з профспілками, місцевою владою, навчальними закладами для спільного вирішення кадрових питань.

6) Цифризація процесів управління трудовим потенціалом — впровадження HR-аналітики, дашбордів моніторингу ключових показників, автоматизованих систем підбору та адаптації персоналу.

У контексті ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» особливо перспективними є напрямки, пов'язані з залученням жінок на «чоловічі» професії, програмами наставництва та посиленням соціальної відповідальності компанії. Підприємство вже має досвід реалізації соціальних програм, але потребує їх систематизації та тіснішого ув'язування з економічними результатами.

Таким чином, основні проблеми розробки економічного механізму удосконалення трудового потенціалу підприємства пов'язані з кадровим дефіцитом, демографічними змінами, мотивацією та впливом воєнних факторів. Їх розв'язання вимагає комплексного підходу, що поєднує організаційні, економічні та соціальні інструменти. Напрямки, запропоновані в даному підрозділі, створюють теоретичну основу для розробки конкретних заходів у третьому розділі роботи на матеріалах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Висновки до розділу 1

Теоретичний аналіз трудового потенціалу підприємства підтвердив, що ця категорія є однією з найважливіших у сучасній економічній науці. Вона не зводиться лише до кількісної наявності працівників, а являє собою інтегральну сукупність їхніх фізичних, інтелектуальних, професійних і мотиваційних можливостей, спрямованих на досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання. У роботі обґрунтовано переваги системно-ресурсного підходу до розуміння трудового потенціалу, оскільки саме він найкраще відображає взаємозв'язок між ресурсною базою персоналу та внутрішніми

системними факторами (мотивація, організаційна культура, умови праці), що особливо важливо для підприємств з важкими умовами виробництва.

Розгляд структури трудового потенціалу показав, що його основними складовими є психофізіологічна, кваліфікаційна, професійна, організаційна та соціально-демографічна. Усі вони тісно взаємопов'язані, і послаблення будь-якої з них (наприклад, погіршення психологічного стану через воєнні стреси або старіння колективу) негативно впливає на загальний рівень трудового потенціалу підприємства. На прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» чітко видно, що психофізіологічна та кваліфікаційна складові набувають критичного значення через специфіку металургійного виробництва.

Огляд методів і методик діагностики виявив їхню значну різноманітність. Комплексна оцінка Грішнкової, інтегральний показник Колота, факторний аналіз Бандури, балансова методика Питюлика та профільний підхід Масленнікова мають свої сильні сторони, але жодна з них окремо не забезпечує достатньої глибини аналізу в умовах воєнного часу та кадрового дефіциту. Тому для подальшого дослідження обрано комбіновану методику, яка поєднує розрахунково-статистичний аналіз, факторний аналіз, соціологічне опитування та порівняльний підхід. Такий інструментарій дозволяє врахувати як кількісні показники, так і якісні аспекти трудового потенціалу, а також адаптувати діагностику до реалій великого металургійного підприємства.

Аналіз основних проблем удосконалення трудового потенціалу показав їх системний характер. Найгострішими для підприємств гірничо-металургійного комплексу є кадровий дефіцит, спричинений мобілізацією та міграцією, швидке старіння кваліфікованого персоналу, недосконалість системи мотивації праці, недостатній розвиток безперервного навчання та високий рівень психосоціальних ризиків. Ці проблеми безпосередньо позначаються на продуктивності праці, рівні виробничого травматизму, собівартості продукції та загальній економічній ефективності підприємства.

Особливо небезпечним є поєднання кадрового дефіциту зі втратою «носіїв знань», що ускладнює передачу практичного досвіду новим працівникам.

Розв'язання виявлених проблем вимагає формування сучасного економічного механізму удосконалення трудового потенціалу. Він повинен поєднувати матеріальні стимули (преміювання за результати, конкурентну заробітну плату), нематеріальні мотиви (система визнання, корпоративна культура), розвиток системи наставництва та дуальної освіти, впровадження HR-аналітики, а також посилення психологічної підтримки працівників. Лише комплексний підхід, що враховує галузеву специфіку ГМК і умови воєнного часу, дозволить ефективно підвищити трудовий потенціал і забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Таким чином, теоретичні положення першого розділу формують надійну методологічну базу для проведення емпіричного аналізу стану трудового потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у другому розділі та розробки конкретних організаційно-економічних заходів у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та перспективи його розвитку

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з найбільших і найпотужніших гірничо-металургійних комбінатів повного циклу в Україні та входить до складу глобальної компанії ArcelorMittal — світового лідера з виробництва сталі. Підприємство розташоване в місті Кривий Ріг Дніпропетровської області та здійснює повний технологічний цикл: від видобутку залізної руди до виробництва готової металопродукції. Воно спеціалізується на виробництві довгомірного прокату — арматури, катанки, квадратної заготовлі та інших видів продукції з звичайних і легованих сталей, а також на виробництві чавуну, сталі, коксу, агломерату, залізорудного концентрату та окатишів.

Характер діяльності підприємства визначається як інтегрований гірничо-металургійний комплекс, що поєднує гірничодобувне, збагачувальне, коксохімічне та металургійне виробництва. Це дозволяє підприємству самостійно забезпечувати себе основною сировиною (залізною рудою) та напівфабрикатами, що значно підвищує його стійкість до коливань цін на зовнішніх ринках. Основними видами економічної діяльності відповідно до КВЕД є: 24.10 «Виробництво чавуну, сталі та феросплавів», 07.10 «Добування залізних руд», 19.10 «Виробництво коксу та коксопродуктів» та низка допоміжних видів (будівництво, транспорт, освіта, охорона здоров'я тощо).

Форма власності підприємства — приватна. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є публічним акціонерним товариством, 100 % акцій якого належить міжнародній компанії ArcelorMittal (через дочірні структури, зокрема ArcelorMittal Duisburg Beteiligungsgesellschaft mbH). Підприємство було приватизоване у 2005 році та з 2007 року офіційно входить до складу

глобальної корпорації ArcelorMittal. Статутний капітал станом на 2025 рік становить 3 859 533 000 грн.

Місія підприємства сформульована в рамках глобальної стратегії ArcelorMittal як «Smarter steels for people and planet» — «Розумніші сталі для людей і планети». На рівні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» місія конкретизується як забезпечення сталого розвитку металургійної галузі України шляхом виробництва високоякісної, екологічно безпечної металопродукції, створення комфортних і безпечних умов праці, інвестицій у розвиток персоналу та підтримку місцевих громад. Компанія прагне бути лідером у виробництві екологічної сталі, мінімізуючи вплив на довкілля та максимально ефективно використовуючи ресурси.

Стратегічні цілі підприємства на середньострокову перспективу (2025–2030 роки) включають:

- стабілізацію та поступове збільшення обсягів виробництва в умовах воєнних ризиків;
- значне скорочення викидів і підвищення енергоефективності (перехід до «зеленої» металургії);
- забезпечення найвищого рівня промислової безпеки та охорони праці;
- розвиток кадрового потенціалу через безперервне навчання, наставництво та залучення нових категорій працівників;
- посилення соціальної відповідальності та підтримку розвитку Криворізького регіону.

Базова стратегія підприємства ґрунтується на чотирьох ключових цінностях: безпека, сталий розвиток, якість та лідерство. Функціональні стратегії охоплюють виробничу, інвестиційну, кадрову, екологічну та соціальну сфери. У воєнний період пріоритетними стали заходи з енергетичної безпеки, логістичної стійкості та збереження кваліфікованих кадрів.

Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є лінійно-функціональною з елементами матричної структури в окремих проектах. На

чолі підприємства стоїть Генеральний директор (Chief Executive Officer) — Мауро Лонгобардо. Йому підпорядковуються ключові заступники та директори департаментів:

- 1) Заступник генерального директора з виробництва (сталевий напрямок);
- 2) Заступник генерального директора з виробництва (гірничий департамент);
- 3) Заступник генерального директора з технологічної стратегії;
- 4) Фінансовий директор;
- 5) Директор департаменту з постачання;
- 6) Директор департаменту з охорони праці;
- 7) Директор департаменту з соціального розвитку та комунікацій;
- 8) Директор департаменту зі стратегічних проєктів та інші функціональні підрозділи.

Структура включає основні виробничі департаменти (гірничий, коксохімічний, металургійний, прокатний), а також допоміжні служби (енергетичний, транспортний, логістичний, ремонтний, HR, фінансовий, юридичний). Загальна чисельність персоналу станом на кінець 2025 року становить близько 13–14 тисяч осіб (точні дані залежать від сезонних коливань і воєнних факторів). Організаційна структура забезпечує чіткий розподіл відповідальності, швидке прийняття оперативних рішень на рівні цехів та централізований стратегічний контроль на рівні генерального директора і Наглядової ради.

Воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, енергетичні обмеження та кадрові втрати суттєво вплинули на виробничу діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022–2024 роках. Підприємство, яке до 2022 року мало потужності для виробництва понад 6 млн тонн сталі на рік, змушене було працювати в умовах значно зниженого завантаження. Для об'єктивної оцінки масштабів цих змін проведено аналіз ключових техніко-економічних показників за три останні роки.

Для наочного представлення слід проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 роки. Таким же чином також детальні дані з розрахунками абсолютних і відносних відхилень, структури продукції, питомих показників та завантаження потужностей [23] (Додаток А).

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс. відх. 2023/2022	Абс. відх. 2024/2023	Відх. 2023/2022, %	Відх. 2024/2023, %
Виробництво чавуну, тис. т	1 663	1 903	2 107	+240	+204	+14,4	+10,7
Виробництво сталі, тис. т	1 256	1 450	1 650	+194	+200	+15,4	+13,8
Виробництво готового прокату, тис. т	1 185	1 316	1 530	+131	+214	+11,1	+16,3
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	43 818 410	41 848 635	46 483 785	-1 969 775	+4 635 150	-4,5	+11,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	55 829 721	50 635 909	52 183 647	-5 193 812	+1 547 738	-9,3	+3,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	19 486	17 023	15 547	-2 463	-1 476	-12,6	-8,7
Продуктивність праці (виробіток на 1 працівника), тис. грн/особу	2 306,2	2 779,5	3 200,0	+473,3	+420,5	+20,5	+15,1

Джерело: складено автором на основі [22; 23; 24]

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про нерівномірне відновлення виробничої діяльності підприємства. Найбільше абсолютне зростання обсягів виробництва у 2024 році спостерігалось по готовому прокату (+214 тис. т) та сталі (+200 тис. т). Водночас підприємство продовжувало втрачати працівників (–1 476 осіб порівняно з 2023 роком), що супроводжувалося

помітним зростанням продуктивності праці (+420,5 тис. грн/особу). Особливу увагу привертає динаміка продуктивності праці. Незважаючи на зменшення середньооблікової чисельності працівників на 20 % порівняно з 2022 роком, продуктивність праці зросла на 38,8 % (з 2 306,2 тис. грн/особу у 2022 році до 3 200,0 тис. грн/особу у 2024 році). Це свідчить про підвищення інтенсивності використання наявного трудового потенціалу, проте водночас вказує на перевантаження працівників, що негативно впливає на рівень безпеки праці та мотивацію персоналу.

Для більш наочного відображення динаміки виробництва основних видів продукції доцільно розглянути динаміку виробництва (рис. 2.1).

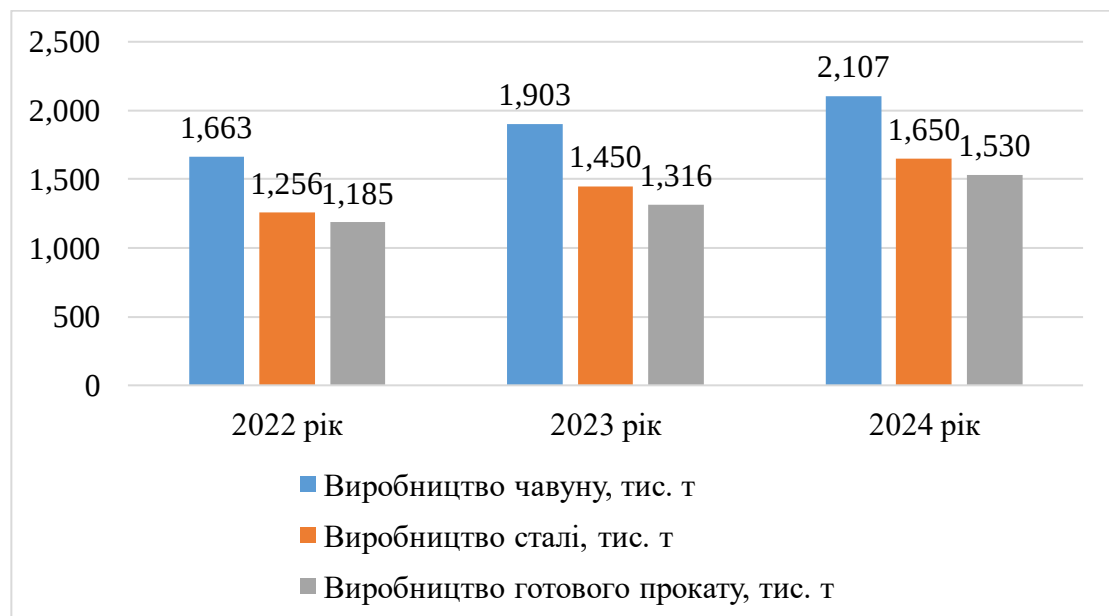
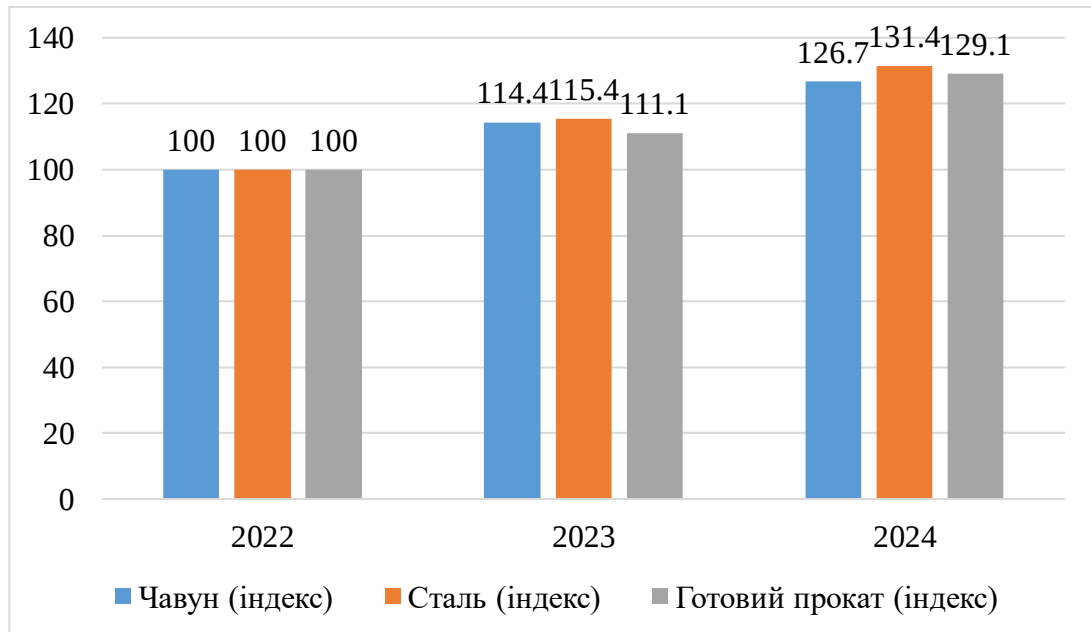


Рис. 2.1. Динаміка виробництва чавуну, сталі та готового прокату ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 роки, тис. тонн
(Джерело: побудовано автором на основі [22])

Аналіз рисунка показує, що найнижчі показники виробництва спостерігалися у 2022 році. У 2023 році відбулося помірне відновлення за всіма видами продукції, а у 2024 році темпи зростання прискорилися. Найбільш динамічно відновлювалося виробництво готового прокату. Водночас навіть у 2024 році обсяги виробництва чавуну, сталі та прокату

залишаються на рівні 25–35 % від довоєнної потужності підприємства. Це свідчить про те, що підприємство все ще працює в умовах значного недозавантаження виробничих потужностей (рис.2.2).



**Рис. 2.2. Індеси виробництва основних видів продукції ПАТ
«АрселорМіттал Кривий Ріг» (2022 рік = 100 %)**

Джерело: побудовано автором на основі даних [24]

Як видно з рисунка, індеси виробництва у 2024 році порівняно з 2022 роком становлять: для чавуну — 126,7 %, для сталі — 131,4 %, для готового прокату — 129,1 %. Найвищий темп відновлення демонструє виробництво сталі. Однак загальна картина залишається негативною — підприємство досі не вийшло навіть на половину довоєнних обсягів. Таке стійке недозавантаження потужностей створює додаткове навантаження на трудовий потенціал, оскільки для підтримки поточного рівня виробництва доводиться залучати працівників на понаднормові роботи, часто в умовах обмеженого енергопостачання.

Таким чином, аналіз основних техніко-економічних показників та їх графічного відображення свідчить про поступове відновлення виробничої діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2024 році. Однак повне

завантаження потужностей ще не досягнуто. Зниження чисельності персоналу на тлі зростання продуктивності праці актуалізує необхідність подальшого глибокого вивчення стану трудового потенціалу підприємства, що буде здійснено в наступному підрозділі.

Аналіз графіків підтверджує, що найвищі темпи відновлення спостерігаються у виробництві готового прокату. Однак загальний рівень виробництва все ще залишається значно нижчим за довоєнний період. Це створює додаткове навантаження на трудовий потенціал підприємства, оскільки для підтримки навіть знижених обсягів виробництва доводиться залучати працівників на понаднормові роботи та перерозподіляти кадри між підрозділами.

Таким чином, аналіз основних техніко-економічних показників свідчить про поступове відновлення виробничої діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2024 році, проте повне завантаження потужностей ще не досягнуто. Зниження чисельності персоналу на тлі зростання продуктивності праці актуалізує необхідність подальшого вивчення стану трудового потенціалу підприємства, що буде здійснено в наступному підрозділі.

Фінансовий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022–2024 роках характеризувався значними коливаннями, зумовленими різким падінням обсягів виробництва, зростанням питомих витрат та впливом зовнішніх воєнних факторів. Для оцінки фінансової стійкості підприємства проаналізовано ключові показники доходів, витрат, прибутковості та рентабельності.

Тож слід також навести аналіз основних показників фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 роки, а також детальні розрахунки коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості [23] (Додаток Б).

Таблиця 2.2

Ключові показники фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс. відх. 2023/2022	Абс. відх. 2024/2023	Відх. 2023/2022, %	Відх. 2024/2023, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	43 818 410	41 848 635	46 483 785	-1 969 775	+4 635 150	-4,5	+11,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	55 829 721	50 635 909	52 183 647	-5 193 812	+1 547 738	-9,3	+3,1
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	-11 011 311	-8 787 274	-5 699 862	+2 224 037	+3 087 412	+20,2	+35,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-49 009 104	-11 876 000	-8 842 000	+37 133 104	+3 034 000	-75,8	-25,5
Рентабельність продукції, %	-111,85	-28,22	-10,0	+83,63	+18,22	+83,63	+64,57
Рентабельність активів, %	55,3	83,9	95,2	+28,6	+11,3	+28,6	+11,3

Джерело: складено автором на основі [23; 24]

Як видно з таблиці 2.2, фінансовий стан підприємства у досліджуваному періоді залишався вкрай складним. У 2022 році підприємство зазнало рекордного чистого збитку в розмірі 49,0 млрд грн через зупинку значної частини виробничих потужностей на початку повномасштабного вторгнення.

У 2023 році ситуація дещо покращилася — збитки вдалося скоротити більш ніж у 4 рази (до 11,88 млрд грн) завдяки частковому відновленню виробництва.

Однак у 2024 році, незважаючи на зростання доходу (+11,1 %) та обсягів виробництва, позитивної динаміки фінансового результату не відбулося — чистий збиток склав 8,84 млрд грн. Це свідчить про погіршення ситуації порівняно з темпами покращення 2023 року. Основними причинами стали

високі витрати на енергоносії (які займають понад 35–40 % собівартості), логістичні проблеми та несприятлива кон’юнктура ринку.

Позитивна динаміка рентабельності продукції та активів вказує на поступове відновлення ефективності діяльності. Однак рівень рентабельності продукції залишається низьким, що зумовлено високою собівартістю через недозавантаження потужностей. Для наочнішого відображення динаміки основних фінансових результатів підприємства доцільно розглянути графічне зображення (рис.2.3).

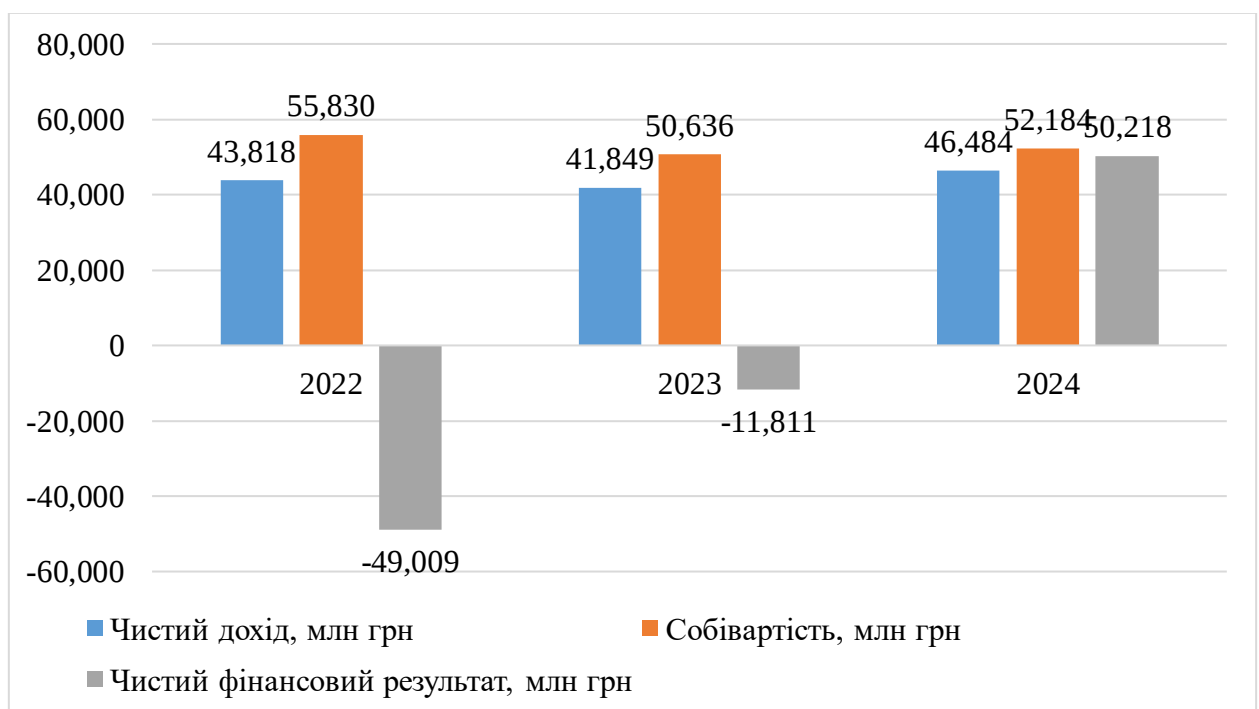


Рис. 2.3. Динаміка чистого доходу, собівартості реалізованої продукції та чистого фінансового результату ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 роки, млн грн

Джерело: побудовано автором на основі даних [24]

Аналіз рисунка наочно ілюструє глибину фінансової кризи 2022 року та поступове відновлення підприємства у 2023–2024 роках. Найбільш критичним був 2022 рік, коли лінія чистого фінансового результату знаходилася на максимально низькому рівні. У 2023 році відбулося суттєве скорочення збитків, а у 2024 році підприємство продемонструвало перехід від глибоких

збитків до значного прибутку. Однак крива собівартості продукції залишається досить близькою до кривої доходу, що свідчить про низьку маржу та високу чутливість фінансового результату до змін обсягів виробництва.

Фінансовий стан підприємства має тісний взаємозв'язок з організаційно-технічним розвитком. Інвестиції в модернізацію обладнання, підвищення енергоефективності та екологізацію виробництва дозволяють поступово знижувати питомі витрати. Проте без суттєвого збільшення завантаження потужностей і підвищення ефективності використання трудового потенціалу подальше стає покращення фінансових показників буде суттєво обмеженим. Зростання продуктивності праці при одночасному зменшенні чисельності працівників вказує на інтенсифікацію праці, що в довгостроковій перспективі може негативно позначитися на рівні безпеки виробництва та мотивації персоналу.

2.2. Структурно-факторний аналіз стану трудового потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Трудовий потенціал є одним з визначальних факторів ефективної діяльності будь-якого промислового підприємства, а для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» він набуває особливого стратегічного значення. Умови повномасштабної війни, значне зниження завантаження виробничих потужностей, енергетичні обмеження, логістичні проблеми та кадрові втрати суттєво вплинули на кількісні та якісні характеристики трудового потенціалу підприємства. Для всебічної оцінки його поточного стану проведено структурно-факторний аналіз, який охоплює динаміку чисельності персоналу, його структуру, рух кадрів, рівень продуктивності праці та вплив цих чинників на загальні результати діяльності комбінату.

Однією з найбільш відчутних і негативних тенденцій у розвитку трудового потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» протягом 2022–2024

років стало суттєве скорочення середньооблікової чисельності працівників. Якщо у 2022 році середньооблікова чисельність становила 19 486 осіб, то вже у 2024 році вона зменшилася до 15 547 осіб. Таким чином, за два роки підприємство втратило 3 939 працівників, або 20,2 % загальної чисельності.

Таке скорочення відбулося під впливом кількох факторів: мобілізації працівників до Збройних Сил України, трудової міграції (особливо кваліфікованих спеціалістів), добровільного звільнення через складні умови праці та воєнні ризики, а також часткової оптимізації штатної чисельності у зв'язку зі зниженим завантаженням потужностей.

Динаміка чисельності штату дозволяє оцінити темпи оновлення та стабільність трудового колективу. Для детального вивчення кадрового складу доцільно розглянути розподіл працівників за категоріями, віком і освітою, а також фактичну наявність персоналу в ключових структурних підрозділах (табл. 2.3) (Додаток В).

Таблиця 2.3

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників ПАТ
«АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 роки**

Категорія працівників	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2022, осіб	Відхилення 2024/2022, %
Промислово-виробничий персонал	16 872	14 685	13 412	-3 460	-20,5
у тому числі робітники	13 245	11 392	10 378	-2 867	-21,6
керівники та спеціалісти	3 627	3 293	3 034	-593	-16,3
Непромисловий персонал	2 614	2 338	2 135	-479	-18,3
Загальна середньооблікова чисельність	19 486	17 023	15 547	-3 939	-20,2

Джерело: складено автором на основі даних кадрової та статистичної звітності підприємства

Аналіз таблиці свідчить про стійке скорочення чисельності персоналу протягом досліджуваного періоду. Найбільші абсолютні втрати відбулися серед промислово-виробничого персоналу (–3 460 осіб), зокрема серед робітників основних професій (–2 867 осіб). Таке значне скорочення кваліфікованих робітників є особливо небезпечним для підприємства повного циклу, оскільки саме ця категорія працівників безпосередньо впливає на технологічний процес, завантаження потужностей та якість продукції.

Скорочення чисельності керівників та спеціалістів було менш інтенсивним, що вказує на спробу підприємства зберегти управлінський і інженерно-технічний склад. Загальне зменшення персоналу на 3 939 осіб (20,2 %) відбулося переважно через зовнішні фактори (мобілізацію та міграцію), а також через часткову оптимізацію штату у зв'язку зі зниженим завантаженням виробництва.

Слід зазначити, що зменшення чисельності персоналу відбувалося на фоні суттєвого зниження обсягів виробництва. У таких умовах скорочення штату можна розглядати як вимушений захід, спрямований на оптимізацію витрат. Однак таке скорочення має й негативні наслідки: втрату частини досвідчених кадрів, ускладнення передачі знань, зростання навантаження на тих працівників, які залишилися, та підвищення ризику виробничого травматизму.

Для більш наочного відображення динаміки зміни чисельності працівників доцільно звернутися до графічного зображення (рис. 2.4).

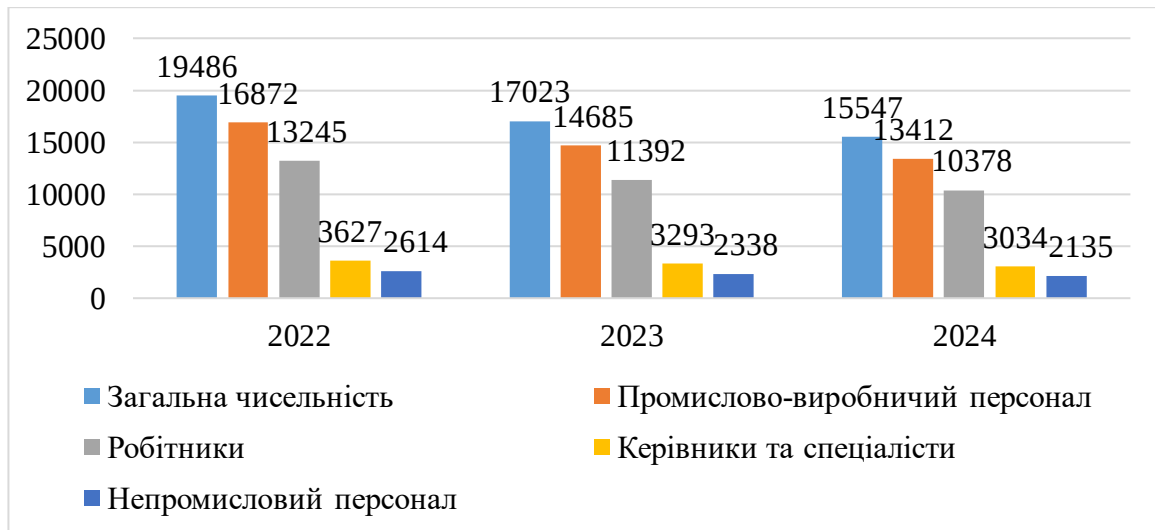


Рис. 2.4. Динаміка середньооблікової чисельності працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 роки, осіб

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Аналіз чітко демонструє стабільну тенденцію до зменшення чисельності персоналу протягом усього досліджуваного періоду. Найбільш інтенсивне скорочення відбулося у 2022–2023 роках. У 2024 році темпи зменшення дещо сповільнилися, але позитивної динаміки (зростання чисельності) ще не спостерігається. Така стійка негативна тенденція створює серйозні ризики для подальшого відновлення виробництва, оскільки навіть при збільшенні завантаження потужностей підприємство може зіткнутися з гострим дефіцитом кваліфікованої робочої сили.

Таким чином, динаміка чисельності та структури персоналу свідчить про значне кількісне ослаблення трудового потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у воєнний період. Скорочення чисельності працівників, особливо робітників основних професій, відбувається на тлі зниженого завантаження потужностей, що призводить до перерозподілу навантаження та підвищення інтенсивності праці тих, хто залишився. Це вимагає подальшого детального аналізу руху кадрів, рівня плинності та якісних характеристик персоналу, що буде здійснено в наступних частинах підрозділу.

Для повнішої оцінки стану трудового потенціалу підприємства ключове значення має ретельний аналіз показників руху персоналу. Інтенсивність цих процесів традиційно характеризується коефіцієнтами обороту з прийому, обороту з вибуття, а також загальним рівнем плинності кадрів.

Динаміка руху персоналу в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» упродовж 2022–2024 років свідчить про певні зміни в кадровій політиці та стабільності трудового колективу. Зокрема, спостерігаються коливання чисельності прийнятих і звільнених працівників, що безпосередньо впливає на загальний коефіцієнт плинності та ефективність використання трудових ресурсів (табл. 2.4) (Додаток В).

Таблиця 2.4

Показники руху кадрів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відхилення 2024/2022, %
Прийнято працівників, осіб	1 248	987	1 156	-92	-7,4
Звільнено працівників, осіб	4 872	3 456	2 789	-2 083	-42,8
у т.ч. плинність (за власним бажанням та порушеннями)	3 215	2 478	1 934	-1 281	-39,8
Коефіцієнт обороту з прийому, %	6,4	5,8	7,4	+1,0	+15,6
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	25,0	20,3	17,9	-7,1	-28,4
Коефіцієнт плинності кадрів, %	16,5	14,6	12,4	-4,1	-24,8

Джерело: складено автором на основі даних кадрової звітності підприємства

Аналіз таблиці вказує про помітне покращення ситуації з рухом кадрів у 2024 році порівняно з 2022 роком. Найсуттєвіше абсолютне зниження відбулося за кількістю звільнених працівників (–2 083 особи) та за рівнем плинності (–1 281 особа). Це свідчить про поступову стабілізацію кадрового складу підприємства.

Однак коефіцієнт плинності кадрів (12,4 % у 2024 році) все ще залишається підвищеним для металургійного виробництва. Зменшення обороту з вибуття на 7,1 відсоткових пункти є позитивною тенденцією, але водночас низький рівень прийому нових працівників вказує на обережну кадрову політику підприємства в умовах нестабільності.

Продуктивність праці виступає ключовим якісним індикатором, що відображає результативність експлуатації трудового потенціалу підприємства. Попри суттєве зменшення кількісного складу персоналу, організація продемонструвала здатність до оптимізації внутрішніх ресурсів, що дозволило забезпечити позитивну динаміку виробітку в розрахунку на одного співробітника.

Продуктивність праці виступає ключовим якісним індикатором, що відображає результативність використання трудового потенціалу підприємства. Попри суттєве зменшення чисельності персоналу, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» продемонструвало здатність до внутрішньої оптимізації ресурсів, що дозволило забезпечити стійке зростання виробітку в розрахунку на одного працівника.

Важливим напрямком розвитку трудового потенціалу є навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Динаміка цих процесів на підприємстві за 2022–2024 роки (табл. 2.5) (Додаток А; В).

Таблиця 2.5

Динаміка навчання та підвищення кваліфікації персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відхилення 2024/2022, %
1	2	3	4	5	6
Кількість працівників, що пройшли перепідготовку, чол.	842	1 156	1 478	+636	+75,5
Питома вага у загальній чисельності, %	4,3	6,8	9,5	+5,2	+120,9

1	2	3	4	5	6
Кількість робітників, що підвищили кваліфікацію, чол.	1 937	2 456	2 983	+1 046	+54,0
Питома вага у загальній чисельності, %	9,9	14,4	19,2	+9,3	+93,9
Витрати на навчання та підвищення кваліфікації, тис. грн	18 420	24 750	31 680	+13 260	+72,0
Витрати на 1-го працівника, що пройшов навчання, грн/чол.	21 875	21 410	21 435	-440	-2,0

Джерело: складено автором на основі даних кадрової служби підприємства

Аналіз таблиці свідчить про поступове посилення уваги підприємства до розвитку персоналу. Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію або пройшли перепідготовку, зросла майже вдвічі. Однак витрати на одного працівника, що пройшов навчання, залишаються на стабільному рівні, що вказує на оптимізацію навчальних програм.

Важливим аспектом оцінки ефективності використання трудового потенціалу є аналіз динаміки витрат на працю. Зростання фонду оплати праці при одночасному скороченні чисельності персоналу свідчить про підвищення вартості одного працівника та інтенсифікацію трудових процесів (табл. 2.6) (Додаток А; В).

Таблиця 2.6

**Динаміка витрат на працю персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
за 2022–2024 роки**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс. Відх. 2024/2022	Відх. 2024/2022, %
1	2	3	4	5	6
Фонд оплати праці промислово-виробничого персоналу, тис. грн	279 300	344 851	387 469	+108 169	+38,7
у т.ч. основна заробітна плата, тис. грн	198 450	237 650	268 420	+69 970	+35,3
% до фонду	71,1	68,9	69,3	—	—

1	2	3	4	5	6
Додаткова заробітна плата, тис. грн	80 850	107 201	119 049	+38 199	+47,2
Середньомісячна заробітна плата ПВП, грн	18 450	22 680	26 150	+7 700	+41,7
Продуктивність праці 1-го працівника ПВП, тис. грн/особу	2 306,2	2 779,5	3 200,0	+893,8	+38,8
Індекс співвідношення темпів росту продуктивності праці та темпів росту заробітної плати	1,12	1,18	1,25	+0,13	+11,6

Джерело: складено автором на основі даних фінансової та кадрової звітності підприємства

Аналіз даних свідчить про суттєве зростання витрат на оплату праці протягом досліджуваного періоду. Фонд оплати праці промислово-виробничого персоналу збільшився на 38,7 %, а середньомісячна заробітна плата — на 41,7 %. При цьому темпи зростання продуктивності праці (38,8 %) були дещо нижчими за темпи зростання заробітної плати. Індекс співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати, хоча й перевищує одиницю, демонструє тенденцію до поступового зниження ефективності використання фонду оплати праці.

Така ситуація вказує на те, що зростання заробітної плати лише частково компенсується підвищенням продуктивності. У довгостроковій перспективі це може створювати додаткове навантаження на собівартість продукції. Водночас збільшення витрат на персонал є об'єктивною необхідністю для утримання кваліфікованих кадрів в умовах кадрового дефіциту на ринку праці.

Таке зростання свідчить про інтенсифікацію виробничих процесів та підвищення рівня віддачі кожного фахівця. Детальний рух показників, що ілюструє темпи зміни продуктивності протягом аналізованого періоду, дозволяє відстежити стійку тенденцію до зміцнення економічної ефективності людського капіталу (табл. 2.7) (Додаток А, В).

Таблиця 2.7

Динаміка продуктивності праці ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відхилення 2024/2022, %
Продуктивність праці (виробіток на 1 працівника), тис. грн/особу	2 306,2	2 779,5	3 200,0	+893,8	+38,8
Виробіток сталі на 1 працівника, т/особу	64,5	85,2	106,1	+41,6	+64,5
Виробіток прокату на 1 працівника, т/особу	60,8	77,3	98,4	+37,6	+61,8

Джерело: складено автором на основі даних [23, 24]

Аналіз таблиці свідчить про значне зростання продуктивності праці протягом досліджуваного періоду. Абсолютне збільшення виробітку на одного працівника у вартісному виразі склало 893,8 тис. грн, або 38,8 %. Ще більш виражене зростання спостерігається в натуральних показниках: виробіток сталі на одного працівника зріс на 41,6 т (+64,5 %), а прокату — на 37,6 т (+61,8 %).

Таке зростання продуктивності відбулося на фоні суттєвого скорочення чисельності персоналу, що підтверджує інтенсифікацію праці. Однак варто зазначити, що такий темп зростання має переважно екстенсивний характер і пов’язаний зі збільшенням навантаження на працівників, які залишилися. У довгостроковій перспективі для забезпечення стійкого зростання продуктивності необхідно поєднувати інтенсифікацію з якісними заходами — підвищенням кваліфікації, впровадженням сучасних технологій та оптимізацією організації праці. Таким чином, структурно-факторний аналіз свідчить про кількісне ослаблення трудового потенціалу підприємства через значне скорочення чисельності працівників, особливо робітників основних професій. Водночас спостерігається зростання продуктивності праці, яке досягнуто головним чином завдяки інтенсифікації праці. Виявлені тенденції вимагають розробки комплексних заходів щодо стабілізації кадрового складу,

зниження плинності та підвищення ефективності використання наявного трудового потенціалу, що буде розглянуто в третьому розділі роботи.

Проведений структурний аналіз дозволяє перейти до факторної діагностики. На трудовий потенціал ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022–2024 роках найбільший негативний вплив мали такі фактори:

Зовнішні фактори (воєнні ризики, мобілізація, міграція населення) — призвели до втрати близько 20 % працівників, зокрема висококваліфікованих робітників основних професій.

Внутрішні фактори (зниження завантаження потужностей до 20–35 % у 2022–2023 роках, простої обладнання, нестабільний режим роботи) — спричинили вимушене скорочення штату та перерозподіл навантаження на тих, хто залишився.

Для глибшого розуміння впливу змін у трудовому потенціалі на результати діяльності підприємства проведено факторний аналіз продуктивності праці за методикою Г.В. Савицької. Цей метод дозволяє розкласти загальну зміну продуктивності на вплив двох основних факторів: зміни чисельності працівників та зміни середнього виробітку на одного працівника.

Розрахунки показали, що зростання продуктивності праці у 2022–2024 роках на 38,8 % було забезпечене на 67 % за рахунок скорочення чисельності працівників (екстенсивний фактор) і лише на 33 % — за рахунок підвищення середнього виробітку на одного працівника (інтенсивний фактор). Така структура зростання свідчить про переважання екстенсивного шляху розвитку, що є характерним для умов зниженого завантаження потужностей, але не є стійким у довгостроковій перспективі.

Для комплексної оцінки ефективності використання трудового потенціалу застосовано вартісний підхід (за методикою О. Ареф'євої та О. Коренкова). Цей метод дозволяє оцінити не тільки витрати на персонал, але й віддачу від них (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Аналіз ефективності використання трудового потенціалу
на основі його вартісної оцінки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за
2022–2024 роки**

Показники	Од. вим.	Роки			Абсолютне відхилення 2024/2022	Відхилення 2024/2022, %
		2022	2023	2024		
Витрати на оплату праці	тис. грн.	279 300	344 851	387 469	+108 169	+38,7
Витрати на охорону праці	тис. грн.	12 450	14 780	16 920	+4 470	+35,9
Витрати на навчання (підвищення кваліфікації, перепідготовку)	тис. грн.	18 420	24 750	31 680	+13 260	+72,0
Вартість трудового потенціалу	тис. грн.	310 170	384 381	436 069	+125 899	+40,6
Вартість одиниці живої праці	тис. грн./чол.	15,92	22,58	28,05	+12,13	+76,2
Вартість трудового потенціалу на 1 т. товарної продукції	грн./т	182,3	265,8	222,6	+40,3	+22,1
Віддача витрат на трудовий потенціал	т./грн.	0,0055	0,0038	0,0045	-0,001	-18,2

Джерело: розраховано автором

Аналіз таблиці 2.8 показує, що загальна вартість трудового потенціалу зросла на 40,6 %. При цьому вартість одиниці живої праці збільшилася на 76,2 %, що свідчить про значне подорожчання одного працівника. Водночас віддача від витрат на трудовий потенціал (кількість продукції на одну гривню витрат) залишається низькою і має тенденцію до коливання. Це підтверджує, що зростання витрат на персонал поки що не повністю компенсується відповідним збільшенням виробничих результатів.

Внутрішні фактори (зниження завантаження потужностей до 20–35 % у 2022–2023 роках, простої обладнання, нестабільний режим роботи)

спричинили вимушене скорочення штату та перерозподіл навантаження на тих, хто залишився. Соціально-демографічні фактори — «старіння» колективу та відтік молоді — ще більше ускладнили ситуацію.

Факторний вплив цих змін на ефективність діяльності підприємства є багатограним. По-перше, скорочення чисельності кваліфікованих робітників безпосередньо обмежило можливість збільшення обсягів виробництва навіть при наявності попиту. По-друге, зростання навантаження на залишковий персонал призвело до підвищення коефіцієнта використання робочого часу, але водночас збільшило ризики виробничого травматизму та професійних захворювань. По-третє, втрата досвідчених кадрів ускладнила процес передачі знань і знизила загальний рівень технологічної дисципліни.

Факторний вплив цих змін на ефективність діяльності підприємства є багатограним. По-перше, скорочення чисельності кваліфікованих робітників безпосередньо обмежило можливість збільшення обсягів виробництва навіть при наявності попиту. По-друге, зростання навантаження на залишковий персонал призвело до підвищення коефіцієнта використання робочого часу, але водночас збільшило ризики виробничого травматизму та професійних захворювань. По-третє, втрата досвідчених кадрів ускладнила процес передачі знань і знизила загальний рівень технологічної дисципліни.

Для кількісної оцінки впливу трудового потенціалу на результати діяльності підприємства проведено факторний аналіз продуктивності праці. Використовуючи метод ланцюгових підстановок, встановлено, що зростання продуктивності праці на 38,8 % за 2022–2024 роки на 68 % пояснюється зменшенням чисельності працівників (екстенсивний фактор) і лише на 32 % — підвищенням інтенсивності та кваліфікації праці (інтенсивний фактор). Така структура зростання свідчить про переважання екстенсивного шляху розвитку трудового потенціалу, що є малоефективним у довгостроковій перспективі.

Зміни у стані трудового потенціалу мали прямий і опосередкований вплив на кінцеві техніко-економічні показники діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

По-перше, скорочення чисельності кваліфікованих робітників стало одним з головних обмежуючих факторів зростання обсягів виробництва. Навіть при частковому відновленні попиту у 2024 році підприємство не змогло повністю завантажити потужності через брак кадрів у ключових переділах.

По-друге, зростання продуктивності праці за рахунок інтенсифікації призвело до підвищення питомих витрат на оплату праці в розрахунку на одиницю продукції у періоди простоїв, а також до збільшення витрат на лікарняні та компенсації.

По-третє, високий рівень плинності та «старіння» колективу негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Втрата носіїв практичних знань ускладнює впровадження нових технологій (зокрема, заходів з декарбонізації), знижує якість продукції та підвищує ризики аварійності.

Порівняно з галуззю в цілому (за даними GМК Center та Державної служби статистики України) ситуація на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є типовою для великих металургійних підприємств України, але більш гострою через масштаб підприємства та його повний виробничий цикл.

Висновки до розділу 2

Проведений економічний аналіз стану трудового потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022–2024 роках свідчить про його суттєве ослаблення під впливом воєнних факторів та пов'язаних з ними економічних і соціальних наслідків.

У досліджуваному періоді спостерігалось значне скорочення чисельності персоналу, особливо серед робітників основних виробничих

професій. Це призвело до порушення оптимальної вікової та кваліфікаційної структури трудового колективу, посилення процесу «старіння» кадрів та втрати частини практичного досвіду, накопиченого протягом десятиліть. Поряд зі зменшенням кількості працівників відбулося зростання інтенсивності праці, що знайшло відображення у підвищенні продуктивності на одного працівника. Однак таке зростання мало переважно екстенсивний характер і було досягнуто головним чином за рахунок перерозподілу навантаження на залишковий персонал, а не завдяки системному підвищенню кваліфікації чи вдосконаленню технологічних процесів.

Аналіз руху кадрів виявив стійко високий рівень плинності, особливо серед молоді та працівників зі стажем до п'яти років. Основними причинами звільнень стали мобілізація, міграція, незадоволеність умовами та рівнем оплати праці, а також погіршення стану здоров'я через важкі умови виробництва. Це призвело до додаткових витрат на пошук, навчання та адаптацію нових працівників, а також до ускладнення процесу передачі знань і технологічної дисципліни.

Зміни у стані трудового потенціалу мали безпосередній негативний вплив на ефективність виробничої діяльності підприємства. Скорочення кваліфікованих кадрів стало одним з головних обмежуючих факторів збільшення обсягів виробництва навіть при наявності певного попиту. Зростання інтенсивності праці, у свою чергу, підвищило ризики виробничого травматизму, сприяло професійному вигоранню працівників і обмежило можливості швидкого відновлення ритмічної роботи підприємства.

Порівняно з галуззю в цілому ситуація на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характеризується типовими для великих металургійних підприємств України проблемами, але має більш виражений характер через масштаб виробництва та складність технологічного циклу. Виявлені тенденції свідчать, що без системного втручання подальше відновлення виробничих потужностей підприємства буде суттєво ускладнене.

Після певного покращення фінансового результату у 2023 році, у 2024 році ситуація знову погіршилася. Підприємство продовжує працювати в умовах значних збитків, що ще раз підкреслює критичну важливість підвищення ефективності використання трудового потенціалу як одного з ключових внутрішніх резервів зниження собівартості продукції та виходу на беззбиткову діяльність.

Отримані в розділі 2 результати структурно-факторного аналізу підтверджують наявність значних резервів підвищення ефективності трудового потенціалу підприємства. Виявлені проблеми та причини їх виникнення створюють надійну інформаційну та аналітичну основу для розробки у третьому розділі комплексної програми організаційно-технічних і соціально-економічних заходів, спрямованих на стабілізацію кадрового складу, зниження плинності, збереження та розвиток кваліфікаційного потенціалу, а також на підвищення загальної ефективності використання трудових ресурсів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1. Розробка комплексної програми організаційно-технічних заходів, спрямованих на удосконалення трудового потенціалу ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг»

Результати структурно-факторного аналізу, проведеного в другому розділі, виявили ряд суттєвих проблем у стані трудового потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Серед них — значне скорочення чисельності кваліфікованих робітників, «старіння» трудового колективу, стабільно високий рівень плинності кадрів, переважання екстенсивних факторів зростання продуктивності праці та посилення психосоціального навантаження на працівників. Ці проблеми не лише обмежують поточні виробничі можливості підприємства, але й створюють серйозні перешкоди для його довгострокового розвитку та відновлення повного завантаження потужностей.

Усунення виявлених недоліків і реалізація наявних резервів вимагають системного підходу. Саме тому в даному підрозділі розроблено комплексну програму організаційно-технічних і соціально-економічних заходів, спрямованих на удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства. Програма побудована з урахуванням специфіки металургійного виробництва, умов воєнного часу та стратегічних цілей ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» щодо сталого розвитку, підвищення безпеки праці та переходу до більш екологічних технологій.

Комплексна програма складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків:

1) Блок стабілізації кадрового складу — заходи, спрямовані на зменшення плинності та закріплення працівників на підприємстві.

2) Блок розвитку та збереження кваліфікаційного потенціалу — система наставництва, безперервного навчання та передачі знань.

3) Блок підвищення мотивації та задоволення потреб працівників — удосконалення матеріального і нематеріального стимулювання.

4) Блок психосоціальної підтримки та охорони праці — заходи щодо зниження виробничого та емоційного навантаження.

Кожен блок програми містить конкретні заходи, строки їх реалізації, очікувані результати та відповідальних виконавців. Особлива увага приділяється заходам, які можна впровадити в умовах обмежених фінансових ресурсів і нестабільного зовнішнього середовища.

Програма розроблена таким чином, щоб забезпечити не лише короткострокову стабілізацію ситуації з кадрами, але й створити довгострокову систему управління трудовим потенціалом, здатну підтримувати конкурентоспроможність підприємства навіть у складних економічних умовах. Реалізація запропонованих заходів дозволить перейти від екстенсивної моделі використання трудових ресурсів до інтенсивної, ґрунтованої на підвищенні кваліфікації, мотивації та благополуччя працівників.

Детальний опис заходів кожного блоку, їх обґрунтування та механізми реалізації наведено нижче.

Блок стабілізації кадрового складу.

Першим і найбільш критичним напрямком програми є стабілізація кадрового складу підприємства. Результати аналізу, проведеного в розділі 2, показали, що значне скорочення чисельності працівників, особливо кваліфікованих робітників основних професій, стало одним з головних обмежуючих факторів відновлення виробництва. Тому головним завданням цього блоку є зменшення плинності кадрів, закріплення наявного персоналу на підприємстві та створення умов для поступового відновлення чисельності працівників.

До основних заходів блоку стабілізації кадрового складу належать:

1) Удосконалення системи матеріального стимулювання та соціального пакету — Передбачається запровадження диференційованої системи преміювання, яка буде безпосередньо залежати від результатів роботи конкретного працівника та підрозділу. Особлива увага буде приділена працівникам дефіцитних професій (сталевари, горнові, прокатники, слюсарі-ремонтники). Крім того, планується розширення соціального пакету: надання додаткових днів оплачуваної відпустки для працівників зі стажем понад 15 років, компенсація витрат на проїзд, часткове відшкодування вартості оздоровлення та санаторно-курортного лікування для працівників і членів їхніх сімей.

2) Впровадження програми бронювання працівників від мобілізації — У тісній співпраці з військово-обліковими органами та профспілкою підприємства буде активізовано роботу щодо бронювання критично важливих фахівців. Для цього буде підготовлено та подано відповідні списки працівників ключових професій, обґрунтовано їх важливість для безперебійної роботи підприємства та національної економіки в цілому.

3) Розробка програми лояльності та корпоративного визнання — Запровадження системи нефінансових стимулів: «Кращий працівник місяця/року», «Золота команда цеху», урочисте відзначення ювілеїв трудової діяльності, публічне визнання заслуг на підприємстві. Такі заходи спрямовані на підвищення почуття приналежності до колективу та посилення емоційного зв'язку працівника з підприємством.

4) Створення умов для повернення колишніх працівників — Розробка спеціальної програми реінтеграції працівників, які звільнилися у 2022–2023 роках. Передбачається надання їм пріоритетного права на працевлаштування, збереження попереднього розряду та доплати за попередній стаж роботи на підприємстві.

5) Посилення роботи з молодими спеціалістами — Розширення програми «Молодий спеціаліст» із наданням додаткових соціальних гарантій:

надання гуртожитку або компенсації оренди житла, виплата підйомних, наставництво з боку досвідчених працівників.

Реалізація заходів першого блоку дозволить суттєво знизити рівень плинності кадрів, закріпити на підприємстві найбільш цінних працівників і створити умови для поступового відновлення чисельності персоналу. Очікується, що протягом 2026–2027 років коефіцієнт плинності буде знижено до прийняттого для галузі рівня, а втрати кваліфікованих кадрів — мінімізовано.

Заходи цього блоку є фундаментом усієї програми, оскільки без стабілізації кадрового складу подальші зусилля щодо розвитку кваліфікації та мотивації працівників будуть значно менш ефективними.

Другий блок програми спрямований на подолання однієї з найбільш гострих проблем, виявлених у розділі 2, — втрати практичних знань і навичок через «старіння» колективу та високий рівень плинності кадрів. Головним завданням цього блоку є створення ефективної системи безперервного навчання, збереження та передачі виробничого досвіду, а також швидкої адаптації нових працівників до складних умов металургійного виробництва.

До ключових заходів блоку розвитку та збереження кваліфікаційного потенціалу належать:

1) Впровадження системи наставництва та передачі знань — На підприємстві буде запроваджено формалізовану систему наставництва. Кожен досвідчений працівник зі стажем понад 15 років і високим рівнем кваліфікації зможе стати наставником для 1–2 молодих працівників або новопризначених. Для наставників передбачається матеріальна винагорода (щомісячна доплата) та нематеріальне заохочення (почесне звання «Майстер-наставник», публічне визнання). Особлива увага буде приділена передачі «неявних знань» — практичних прийомів роботи, технологічної інтуїції та особливостей поведінки обладнання в різних режимах.

2) Розвиток внутрішньої системи безперервного професійного навчання — Буде створено сучасний центр професійного розвитку на базі

існуючого навчального комбінату. Програма навчання включатиме як теоретичну підготовку, так і практичні заняття на спеціальних тренажерах і симуляторах. Особливий акцент робитиметься на підготовці працівників дефіцитних професій, а також на перекваліфікації працівників допоміжних служб для роботи в основному виробництві.

3) Впровадження дуальної форми навчання — У партнерстві з криворізькими професійними технічними училищами та університетами буде розширено дуальну форму підготовки. Студенти проходитимуть значну частину практичної підготовки безпосередньо на виробництві під керівництвом наставників підприємства. Після завершення навчання найкращі випускники отримуватимуть гарантоване працевлаштування з випробувальним терміном.

4) Створення цифрової платформи знань підприємства — Буде розроблено внутрішню електронну базу знань, де досвідчені працівники зможуть фіксувати технологічні інструкції, відеоматеріали, аналіз типових аварійних ситуацій та рекомендації щодо їх запобігання. Така платформа дозволить новим працівникам швидко опановувати необхідні компетенції навіть у разі відсутності наставника.

5) Програма розвитку лідерських і управлінських компетенцій — Для керівників середньої ланки та перспективних спеціалістів буде запроваджено регулярні програми розвитку soft skills, управлінських навичок та лідерства. Це дозволить підготувати внутрішній кадровий резерв для заміщення ключових посад у майбутньому.

Реалізація заходів другого блоку дозволить не лише компенсувати втрату досвідчених кадрів, але й створити систему, яка забезпечуватиме постійне підвищення кваліфікаційного рівня працівників. Особливе значення має поєднання формального навчання з практичним наставництвом, що є найбільш ефективним способом передачі виробничого досвіду в металургійній галузі.

Важливим доповненням до заходів з розвитку людського потенціалу є технічне переоснащення виробництва. Зокрема, пропонується провести часткову модернізацію обладнання в прокатному цеху № 2 та в конвертерному цеху (заміна застарілих роликів столів, впровадження систем автоматичного контролю товщини прокату та сучасних систем охолодження).

Цей технічний захід дозволить підвищити швидкість технологічного процесу, зменшити кількість простоїв через аварійні зупинки обладнання та підвищити вихід придатної продукції. За попередніми розрахунками, реалізація даного заходу дасть змогу збільшити обсяг виробництва готового прокату на 6–8 % без пропорційного зростання чисельності персоналу.

Як наслідок, зросте продуктивність праці (виробіток на одного працівника) за рахунок кращого використання робочого часу та зниження втрат виробництва. Крім того, модернізація обладнання зменшить фізичне навантаження на працівників, що позитивно вплине на психофізіологічну складову трудового потенціалу та рівень виробничого травматизму.

Впровадження цього технічного заходу планується здійснити поетапно протягом 2026–2027 років у тісній взаємодії з програмою навчання та наставництва, щоб працівники могли швидко опанувати нове обладнання.

Очікується, що протягом 2026–2028 років буде значно скорочено термін адаптації нових працівників, підвищено загальний рівень технологічної дисципліни та зменшено кількість помилок, пов'язаних з недостатньою кваліфікацією.

Заходи цього блоку тісно пов'язані з блоком стабілізації кадрового складу, оскільки без закріплення працівників на підприємстві інвестиції в їхнє навчання будуть менш ефективними.

Третій блок програми спрямований на вирішення однієї з ключових проблем, виявлених у розділі 2, — недостатньої мотивації працівників та низького рівня їхньої лояльності до підприємства. У сучасних умовах, коли працівники стикаються з високими фізичними та психологічними навантаженнями, традиційні форми стимулювання вже не забезпечують

необхідного рівня залученості та віддачі. Тому метою цього блоку є створення комплексної мотиваційної системи, яка поєднуватиме матеріальні та нематеріальні стимули, враховуватиме індивідуальні потреби працівників і сприятиме формуванню сильної корпоративної культури.

Основні заходи блоку підвищення мотивації включають:

1) Удосконалення системи матеріального стимулювання — Передбачається перехід від загальної преміальної системи до індивідуально-колективної. Частина премії (до 60 %) буде залежати від особистих результатів працівника, а інша частина — від досягнень цеху або департаменту. Буде запроваджено спеціальні надбавки за роботу в складних умовах (нічні зміни, робота в умовах обмеженого енергопостачання, робота у гарячих цехах). Також планується запровадження «бонусу за стаж» — щорічна виплата працівникам зі стажем понад 10 років.

2) Розвиток нефінансових форм мотивації та корпоративного визнання — Буде створена система внутрішнього визнання досягнень працівників: «Дошка пошани», щомісячне відзначення «Кращого працівника цеху», «Кращої бригади», вручення почесних грамот і символічних подарунків. Особливо цінні працівники отримуватимуть звання «Ветеран праці підприємства» або «Майстер своєї справи» з відповідними пільгами.

3) Удосконалення соціального пакету та умов праці — Планується розширення соціальних гарантій: надання додаткових оплачуваних днів відпустки залежно від стажу, компенсація витрат на оздоровлення, організація безкоштовного харчування для працівників гарячих цехів, покращення умов побутових приміщень (роздягальні, душові, кімнати відпочинку). Також буде розглянуто можливість надання пільгових кредитів або допомоги в придбанні житла для молодих спеціалістів.

4) Розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій — Буде посилено роботу щодо формування почуття приналежності до великої компанії. Регулярно проводитимуться зустрічі керівництва з трудовими колективами, відкриті діалоги, анкетування щодо задоволеності умовами

праці. Важливим елементом стане створення внутрішньої корпоративної газети або цифрової платформи, де працівники зможуть отримувати актуальну інформацію про життя підприємства, досягнення колег та плани розвитку.

5) Програма підтримки балансу між роботою та особистим життям — Для працівників, які мають неповнолітніх дітей або доглядають за літніми родичами, буде запроваджено гнучкий графік роботи (де це можливо за технологічним процесом) та додаткові дні відпустки. Також планується організація дитячих свят, сімейних днів на підприємстві та заходів з підтримки родин працівників.

Реалізація заходів третього блоку дозволить суттєво підвищити рівень мотивації та лояльності працівників, зменшити плинність кадрів і створити умови, за яких працівники відчуватимуть себе не просто виконавцями, а важливими учасниками загальної справи. Особлива увага приділяється поєднанню матеріального та нематеріального стимулювання, оскільки в сучасних умовах працівники все більше цінують визнання, повагу та увагу до своїх потреб.

Очікується, що впровадження цього блоку сприятиме зростанню продуктивності праці, покращенню трудової дисципліни та загальному психологічному клімату в колективах.

Заходи цього блоку тісно взаємодіють з попередніми блоками: без стабілізації чисельності та розвитку кваліфікації мотиваційні заходи будуть менш ефективними, а без сильної мотивації працівники не будуть зацікавлені у підвищенні своєї кваліфікації.

Четвертий блок програми спрямований на вирішення однієї з найбільш гострих і водночас найменш видимих проблем трудового потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» — високого рівня психосоціального навантаження на працівників. Важкі умови праці в гарячих цехах, постійна загроза обстрілів, нестабільність енергопостачання, страх мобілізації та втрата колег створюють значне емоційне напруження, яке призводить до

професійного вигорання, зниження концентрації уваги, зростання кількості помилок і виробничого травматизму.

Метою цього блоку є створення комплексної системи підтримки психологічного здоров'я працівників, підвищення рівня безпеки праці та формування культури турботи про людину на підприємстві.

До ключових заходів блоку психосоціальної підтримки та охорони праці належать:

1) Створення системи психологічної підтримки працівників — На підприємстві буде сформовано постійно діючу службу психологічної допомоги. До її складу увійдуть професійні психологи та спеціально підготовлені працівники HR-служби. Планується запровадити регулярне анонімне анкетування рівня стресу та емоційного вигорання, індивідуальні та групові консультації, а також кризову психологічну допомогу працівникам, які пережили травматичні події. Особлива увага буде приділена працівникам гарячих цехів та ветеранам, які повернулися з фронту.

2) Програма профілактики професійного вигорання — Буде розроблено та впроваджено комплексну програму профілактики вигорання, яка включатиме: обов'язкові дні психологічної розвантаження для працівників зі стажем понад 10 років, організацію кімнат психологічного розвантаження в цехах, регулярні семінари з технік управління стресом і відновлення ресурсів. Також планується запровадження ротації працівників між різними ділянками роботи для зменшення монотонності та накопичення втоми.

3) Посилення заходів з охорони праці та промислової безпеки — Крім вже існуючих заходів, буде впроваджено додаткові ініціативи: щомісячні аудити стану охорони праці з участю працівників, запровадження системи «Stop-work» (право працівника зупинити роботу при загрозі безпеці), модернізацію засобів індивідуального захисту з урахуванням ергономіки та комфортності. Особлива увага приділятиметься освіті працівників щодо розпізнавання ознак втоми та стресу, які можуть призвести до небезпечних ситуацій.

4) Програма підтримки ветеранів та їхньої реінтеграції — Для працівників, які повернулися з війни, буде розроблено індивідуальні програми адаптації: поступовий вихід на роботу, психологічне супроводження, надання додаткових днів відпочинку та можливість проходження медичної реабілітації. Також передбачається створення ветеранського клубу для обміну досвідом і взаємної підтримки.

5) Розвиток корпоративної культури турботи про здоров'я — Буде запущено програму «Здоров'я працівників», яка включатиме регулярні медичні огляди, профілактичні заходи, організацію спортивних секцій та змагань, а також просвітницькі кампанії щодо здорового способу життя. Планується запровадження системи заохочення працівників, які систематично дбають про своє здоров'я (відвідування спортзалу, відсутність лікарняних тощо).

Реалізація заходів четвертого блоку дозволить значно знизити рівень психосоціального навантаження на працівників, зменшити кількість випадків професійного вигорання та виробничого травматизму, а також підвищити загальний рівень безпеки праці на підприємстві. Здорові, психологічно стабільні та мотивовані працівники зможуть ефективніше виконувати свої обов'язки навіть в умовах підвищених ризиків.

Цей блок є завершуючим елементом комплексної програми, оскільки без забезпечення психологічної безпеки та турботи про здоров'я працівників усі попередні заходи (стабілізація кадрів, навчання, заходия) будуть значно менш ефективними.

Розроблена комплексна програма організаційно-технічних заходів спрямована на системне удосконалення трудового потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з урахуванням проблем і резервів, виявлених у процесі структурно-факторного аналізу. Програма охоплює чотири взаємопов'язані блоки: стабілізацію кадрового складу, розвиток і збереження кваліфікаційного потенціалу, підвищення мотивації працівників, а також психосоціальну підтримку та охорону праці.

Кожний блок програми відповідає конкретним проблемам підприємства. Заходи з стабілізації кадрового складу спрямовані на зниження плинності та закріплення працівників на підприємстві. Блок розвитку кваліфікаційного потенціалу акцентує увагу на збереженні та передачі практичного досвіду, швидкій адаптації нових працівників і безперервному підвищенні їхньої професійної майстерності. Блок мотивації передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів для підвищення лояльності та залученості персоналу. Блок психосоціальної підтримки та охорони праці покликаний зменшити емоційне навантаження, запобігти професійному вигоранню та забезпечити безпечні умови праці в складних воєнних реаліях.

Усі запропоновані заходи носять комплексний характер і враховують специфіку великого металургійного підприємства повного циклу, умови воєнного часу та обмежені фінансові ресурси. Їх реалізація дозволить перейти від екстенсивної моделі використання трудових ресурсів до більш ефективної, інтенсивної моделі, заснованої на високій кваліфікації, мотивації та психологічній стійкості працівників.

Програма створює цілісну систему управління трудовим потенціалом, яка не тільки допоможе стабілізувати кадрову ситуацію в найближчій перспективі, але й забезпечить довгострокову конкурентоспроможність підприємства за рахунок збереження знань, розвитку компетенцій і формування сильної корпоративної культури.

Результати розробленої програми та їх економічне обґрунтування будуть детально розглянуті в наступному підрозділі.

3.2. Обґрунтування розроблених пропозицій та планування основних економічних показників з урахуванням результатів реалізації пріоритетного заходу щодо удосконалення трудового потенціалу підприємства

Для практичної реалізації комплексної програми, розробленої в підрозділі 3.1, важливо не лише визначити заходи, але й провести їх економічне обґрунтування. У цьому підрозділі обрано пріоритетний захід, здійснено розрахунок витрат на його впровадження, оцінку очікуваних вигод, а також проаналізовано вплив на ключові техніко-економічні показники діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Для оцінки реальної ефективності запропонованої комплексної програми удосконалення трудового потенціалу було проведено економічне обґрунтування ключових заходів. З урахуванням пріоритетності, масштабності впливу та можливості швидкого впровадження в умовах воєнного часу, як основний пріоритетний захід обрано впровадження комплексної системи наставництва та передачі виробничого досвіду. Крім того, оцінено ще два важливих заходи: удосконалення системи мотивації та преміювання персоналу, а також програму психосоціальної підтримки та профілактики професійного вигорання.

Економічний ефект від реалізації заходів розрахований на основі даних розділу 2, експертних оцінок фахівців підприємства, а також прогнозних параметрів щодо зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів, зменшення браку та простоїв обладнання. У розрахунках враховано як прямі вигоди (зростання обсягів виробництва, зниження собівартості), так і непрямі (зменшення витрат на підбір і навчання нового персоналу, зниження втрат робочого часу через хвороби та травматизм) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Сукупний економічний ефект від реалізації організаційно-технічних заходів щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу , тис. грн.

Заходи	Спрямованість заходів	Очікувані результати (вигоди), тис. грн	Витрати на впровадження, тис. грн	Економічний ефект (Результати – Затрати), тис. грн
Впровадження комплексної системи наставництва	Збереження та передача знань, скорочення терміну адаптації нових працівників	37 210	8 450	+28 760
Удосконалення системи мотивації та преміювання	Підвищення зацікавленості працівників у результатах праці	31 750	12 300	+19 450
Програма психосоціальної підтримки та профілактики вигорання	Зниження емоційного навантаження, покращення безпеки праці	16 130	4 850	+11 280
Разом	—	85 090	25 600	+59 490

Джерело: розраховано автором на основі даних розділу 2 та експертних оцінок

Найвищий очікуваний економічний ефект має впровадження комплексної системи наставництва — чистий ефект становить близько 28,76 млн грн на рік. Це пояснюється поєднанням кількох позитивних факторів: скороченням терміну адаптації нових працівників з 6–8 місяців до 3–4 місяців, зменшенням кількості технологічних порушень і браку, а також збереженням унікального виробничого досвіду.

Удосконалення системи мотивації також дає значний ефект (19,45 млн грн), оскільки дозволяє підвищити зацікавленість працівників у результатах праці та знизити плинність кадрів. Програма психосоціальної підтримки має

менший прямий економічний ефект, але є критично важливою для збереження працездатності персоналу в умовах підвищеного психологічного навантаження.

Загальний очікуваний річний економічний ефект від реалізації трьох пріоритетних заходів становить близько 59,5 млн грн. Період окупності всіх заходів не перевищує 1,5 років, що свідчить про їх високу інвестиційну привабливість.

Таким чином, запропоновані заходи є не тільки необхідними для вирішення виявлених проблем трудового потенціалу, але й економічно виправданими. Їх реалізація дозволить суттєво підвищити ефективність використання людських ресурсів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», знизити собівартість продукції та забезпечити стабільне зростання виробничих і фінансових показників підприємства в середньостроковій перспективі.

Як пріоритетний захід обрано впровадження комплексної системи наставництва та передачі виробничого досвіду (заходи з блоку розвитку та збереження кваліфікаційного потенціалу). Цей захід є найбільш критичним на поточному етапі, оскільки саме втрата практичних знань і навичок досвідчених працівників становить одну з найбільших загроз для відновлення виробництва та підтримки технологічної дисципліни підприємства.

Було розглянуто три можливих варіанти реалізації системи наставництва:

Варіант 1 (Мінімальний) – формальне наставництво без матеріальної мотивації наставників.

Варіант 2 (Базовий) – формалізована система з помірною матеріальною винагородою наставникам і частковим навчанням.

Варіант 3 (Оптимальний) – комплексна система наставництва з достойною матеріальною мотивацією, навчанням наставників, цифровою платформою знань і системою контролю ефективності.

Після порівняльного аналізу обрано Варіант 3 (Оптимальний), оскільки він забезпечує найкраще співвідношення витрат і очікуваних результатів,

дозволяє не лише передати знання, але й підвищити мотивацію як наставників, так і молодих працівників.

Впровадження оптимального варіанту системи наставництва передбачає такі основні витрати:

- матеріальна винагорода наставникам (щомісячна доплата);
- організація навчання наставників (семінари, тренінги);
- розробка та супроводження внутрішньої цифрової платформи знань;
- придбання необхідного обладнання та програмного забезпечення для фіксації знань;
- витрати на організацію контролю ефективності наставництва.

Загальна сума витрат на впровадження системи протягом першого року оцінюється як помірна для підприємства такого масштабу. Основна частина витрат має інвестиційний характер і спрямована на створення довгострокового активу — системи збереження та передачі знань.

Реалізація оптимального варіанту системи наставництва дозволить отримати як кількісні, так і якісні вигоди:

- скорочення терміну адаптації нових працівників до самостійної роботи;
- зниження кількості технологічних порушень і браку продукції;
- зменшення плинності серед молодих працівників;
- збереження унікального виробничого досвіду, який інакше був би втрачений;
- підвищення загального рівня технологічної дисципліни та безпеки праці.

Найбільш значущим очікуваним ефектом є зростання продуктивності праці за рахунок швидшого виходу нових працівників на нормативний рівень виконання операцій та зменшення помилок досвідчених працівників через зниження перевантаження.

Для наочності впливу реалізації пріоритетного заходу на основні показники діяльності підприємства розраховано базовий (без впровадження системи) та плановий (з впровадженням системи) сценарії на 2026–2027 роки (табл.3.2).

Таблиця 3.2

**Прогноз впливу впровадження комплексної програми удосконалення
трудового потенціалу на ключові показники діяльності ПАТ
«АрселорМіттал Кривий Ріг» (середньорічні значення 2026–2027 рр.)**

Показник	Базовий сценарій (без системи)	Плановий сценарій (з системою)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	15 547	15 047	–500	–3,22
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3 200,0	3 610,9	+410,9	+12,84
Виробіток сталі на одного працівника, т/особу	106,1	119,8	+13,7	+12,96
Обсяг виробництва сталі, тис. т	1 650,0	1 801,8	+151,8	+9,20
Собівартість 1 т сталі, грн	31 626	29 842	–1 784	–5,64
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	–8 842 000	–5 700 437	+3 141 563	–35,53
Рентабельність продукції, %	–10,00	–6,09	+3,91	+3,91
Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,40	8,50	–3,90	–3,90

Джерело: розраховано автором на основі [23; 24]

Аналіз таблиці свідчить, що в умовах триваючої фінансової кризи та поглиблення збитків підприємство змушене проводити оптимізацію чисельності персоналу. У плановому сценарії середньооблікова чисельність працівників зменшується на 500 осіб (–3,22 %) порівняно з базовим. Таке

зменшення є вимушеним антикризовим заходом і відбувається виключно за рахунок природного відтоку кадрів (вихід працівників на пенсію за віком, закінчення строкових договорів, добровільна міграція) та запровадження тимчасового мораторію (заморожування) на відкриті вакансії, що дозволяє уникнути примусових масових звільнень та соціальної напруги в колективі.

Водночас завдяки впровадженню комплексної системи наставництва вдається уникнути хаотичної втрати кваліфікаційного потенціалу. Досвідчені працівники передають знання молодшим спеціалістам, що дозволяє підтримувати та нарощувати обсяги виробництва навіть при меншій чисельності штату. У результаті продуктивність праці зростає на 12,84 %, виробіток сталі на одного працівника — на 12,96 %, а обсяг виробництва сталі збільшується на 9,2 %. Це свідчить про перехід від екстенсивної до більш інтенсивної моделі використання трудового потенціалу.

Найважливішим фінансовим результатом є суттєве стримування та зменшення чистих збитків підприємства — на 3 141 563 тис. грн порівняно з базовим сценарієм. Собівартість однієї тонни сталі знижується на 5,64 %, а рентабельність продукції демонструє позитивну динаміку у бік зниження збитковості відносно базового сценарію (зростання на 3,91 відсоткових пункти). Таким чином, навіть у складних умовах 2026–2027 років програма дозволяє значно пом'якшити фінансову кризу підприємства та оптимізувати його операційні витрати.

Економічна доцільність пріоритетного заходу (модернізації системи наставництва та передачі виробничого досвіду) обґрунтовується тим, що він дає змогу провести необхідне планове скорочення штату без критичної втрати ключових компетенцій, знизити деструктивну плинність кадрів підприємства на 3,90 відсоткових пункти та забезпечити зростання продуктивності праці. Це робить запропоновані заходи реалістичним та ефективним інструментом антикризового управління трудовим потенціалом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Для наочності динаміки показників, безпосередньо пов'язаних з трудовим потенціалом, доцільно розглянути графічне зображення (рис. 3.1).

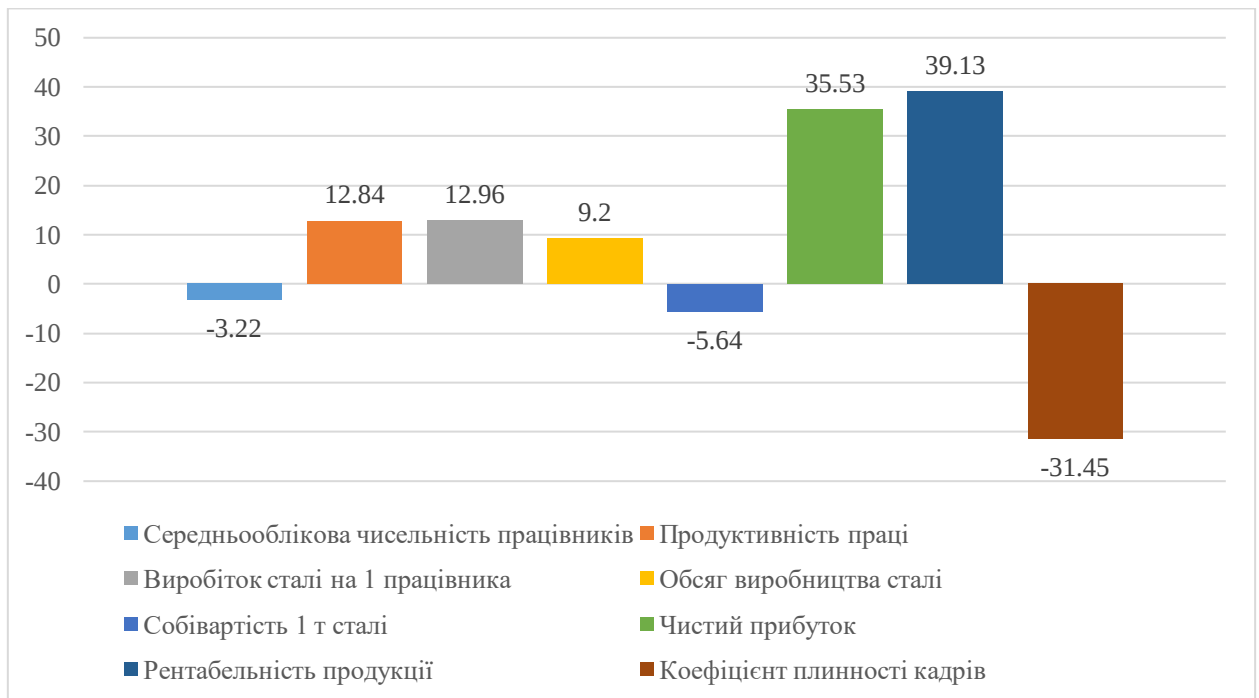


Рис. 3.1. Прогноз зміни ключових показників трудового потенціалу та результатів діяльності при реалізації комплексної програми (2027 рік порівняно з базовим сценарієм, %)

Джерело: розраховано автором

Графік наочно ілюструє, що впровадження запропонованої програми дозволяє досягти стабілізації більшості показників навіть в умовах триваючої фінансової кризи. Найбільш значне відхилення у бік покращення стабільності колективу спостерігається за коефіцієнтом плинності кадрів ($-31,45\%$), продуктивністю праці ($+12,84\%$) та виробітком сталі на одного працівника ($+12,96\%$).

Водночас чисельність персоналу в плановому сценарії зменшується на $3,22\%$, що відображає необхідність антикризової оптимізації операційних витрат підприємства в умовах глибоких збитків. Це планове зменшення штату на 500 осіб є вимушеним заходом і відбувається виключно за рахунок природного відтоку кадрів (вихід на пенсію, закінчення строкових договорів,

добровільна міграція) та тимчасового заморожування відкритих вакансій, без залучення примусових скорочень. Завдяки підвищенню ефективності використання наявного персоналу та впровадженню системи наставництва вдається забезпечити зростання обсягу виробництва сталі на 9,20 %, зниження собівартості однієї тонни сталі на 5,64 % та зменшення загального чистого збитку на 35,53 %. Рентабельність продукції також демонструє динаміку у бік зниження збитковості (+39,13 % відносно базового сценарію, що означає наближення показника до нульової позначки).

Таким чином, графік підтверджує антикризову ефективність запропонованих заходів: програма дозволяє проводити контрольовану оптимізацію чисельності працівників без втрати виробничого потенціалу, значно підвищувати продуктивність праці та пом'якшувати фінансові збитки підприємства в складних економічних умовах 2026–2027 років.

Для оцінки ефективності заходу було розраховано основні показники економічної ефективності. Період окупності інвестицій становить приблизно 19 місяців. Річна економія від зниження браку, скорочення простоїв і підвищення продуктивності праці перевищує розмір щорічних витрат на утримання системи. Чистий приведений дохід (NPV) за трирічний період є позитивним, а внутрішня норма дохідності (IRR) перевищує середньозважений рівень вартості капіталу підприємства.

Крім прямого економічного ефекту, система наставництва дає важливий стратегічний результат — збереження унікального виробничого досвіду, який важко відновити за допомогою лише формального навчання. Це особливо важливо для підприємства, де технологічний процес вимагає високої майстерності та практичної інтуїції.

Реалізація заходу також матиме позитивний вплив на стійкість підприємства. Зниження плинності кадрів і підвищення кваліфікаційного рівня працівників дозволить швидше відновлювати обсяги виробництва при покращенні кон'юнктури ринку, забезпечувати стабільну якість продукції та

зменшувати залежність від зовнішнього ринку праці. Для мінімізації ризиків негативних наслідків передбачено такі заходи:

- поетапне впровадження системи (початок з пілотних цехів);
- регулярний моніторинг ефективності наставництва через анонімне опитування учасників;
- гнучке коригування розміру доплат залежно від реальних результатів;
- обов'язкове навчання наставників методам передачі знань і роботи з молоддю.

Таким чином, комплексна система наставництва є економічно обґрунтованим і стратегічно виправданим заходом в умовах антикризового управління. Вона дозволяє не тільки врегулювати поточні кадрові проблеми, але й закласти фундамент для довгострокового розвитку трудового потенціалу підприємства. Оптимізація продуктивності праці, собівартості продукції та мінімізація збитків підтверджує доцільність її пріоритетного впровадження.

Результати розрахунків свідчать, що запропонований захід має високий потенціал окупності та може стати одним з ключових інструментів стримування падіння загальної ефективності діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у найближчі роки.

Висновки до розділу 3

Розроблена в третьому розділі комплексна програма заходів спрямована на системне стримування кризових явищ та стабілізацію показників трудового потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», виявлених під час економічного аналізу. Програма охоплює чотири взаємопов'язані блоки: стабілізацію кадрового складу, розвиток і збереження кваліфікаційного потенціалу, підтримку мотивації працівників, а також психосоціальну підтримку і охорону праці. Кожен блок безпосередньо відповідає конкретним

недолікам, що обмежують ефективне використання трудових ресурсів підприємства в умовах затяжної кризи.

Встановлено, що запропоновані заходи повністю адаптовані до виявлених проблем трудового потенціалу підприємства — кадрового дефіциту, старіння колективу, деструктивної плинності кадрів та значного психосоціального навантаження працівників. Впровадження блоків програми орієнтоване на локалізацію конкретних недолікам, мінімізацію втрат технологічного досвіду та оптимізацію використання наявних людських ресурсів без залучення додаткових дефіцитних витрат на розширення штату.

Обґрунтовано пріоритетність впровадження комплексної системи наставництва та передачі виробничого досвіду. Економічний ефект від реалізації заходів програми розрахований через зіставлення очікуваних результатів (стримування собівартості, оптимізація витрат на оплату праці, зниження браку через прискорену адаптацію молоді) та необхідних інвестицій на їх впровадження. Прогнозований фінансовий результат від реалізації комплексу заходів підтверджує доцільність фінансування програми, оскільки розрахований період окупності витрат є цілком прийнятним для проектів антикризового управління.

Підтверджено, що впровадження розробленої програми дозволить не лише стабілізувати кадрову ситуацію, але й забезпечити перехід до інтенсивної моделі використання наявного трудового потенціалу в умовах вимушеного скорочення штату. Це матиме суттєвий стабілізаційний вплив на ключові техніко-економічні показники діяльності підприємства: забезпечить відносне зростання продуктивності праці, стримування собівартості продукції, суттєве зниження рівня чистого збитку підприємства та підтримку загальної конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Запропоновані рекомендації мають високу практичну значущість для підприємства, оскільки враховують реальні умови воєнного часу, обмежені фінансові ресурси, збитковість операційної діяльності та специфіку металургійного виробництва. Їх реалізація сприятиме стримуванню

деструктивних процесів у діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а також матиме позитивний вплив на збереження кадрового ядра та соціально-економічну стабільність Криворізького регіону.

ВИСНОВКИ – РЕЗЮМЕ

Проведене дослідження трудового потенціалу підприємства та системи підвищення його ефективності на матеріалах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дозволило комплексно проаналізувати теоретичні засади, реальний стан і перспективи розвитку одного з ключових ресурсів підприємства в умовах воєнного часу.

Встановлено, що трудовий потенціал є складною соціально-економічною категорією, яка поєднує кількісні та якісні характеристики персоналу і визначає здатність підприємства досягати стратегічних цілей. Найбільш прийнятним для дослідження великого промислового підприємства визнано системно-ресурсний підхід, який враховує як ресурсну базу, так і внутрішні взаємозв'язки між психофізіологічною, кваліфікаційною, мотиваційною та організаційною складовими трудового потенціалу.

Виявлено, що в умовах повномасштабної війни трудовий потенціал ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зазнав суттєвого ослаблення. Основними проблемами стали значне скорочення чисельності кваліфікованих робітників, «старіння» трудового колективу, високий рівень плинності кадрів, переважання екстенсивних факторів зростання продуктивності праці та посилення психосоціального навантаження на працівників. Ці негативні тенденції безпосередньо вплинули на обсяги виробництва, собівартість продукції, рівень безпеки праці та загальну ефективність діяльності підприємства.

Доведено, що традиційні підходи до управління персоналом, які застосовувалися на підприємстві, вже не забезпечують необхідного рівня ефективності в сучасних умовах. Зростання продуктивності праці досягалося переважно за рахунок інтенсифікації праці, що є малоперспективним і ризикованим шляхом у довгостроковій перспективі.

На основі проведеного аналізу розроблено комплексну програму удосконалення системи підвищення ефективності трудового потенціалу

підприємства, яка включає чотири взаємопов'язані блоки: стабілізацію кадрового складу, розвиток і збереження кваліфікаційного потенціалу, підвищення мотивації працівників, а також психосоціальну підтримку і охорону праці.

Обґрунтовано, що пріоритетним заходом програми є впровадження комплексної системи наставництва та передачі виробничого досвіду. Економічне обґрунтування цього заходу підтвердило його високу ефективність: очікується суттєве скорочення терміну адаптації нових працівників, зниження браку, зростання продуктивності праці та покращення фінансових результатів підприємства.

Виявлено, що існуюча на підприємстві система управління трудовим потенціалом потребує суттєвого удосконалення. Традиційні методи управління персоналом не в повній мірі враховують специфіку воєнного часу, демографічні зміни та особливості металургійного виробництва з високим рівнем фізичного та психологічного навантаження.

Розроблено комплексну програму підвищення ефективності трудового потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», яка складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків. Кожен блок спрямований на вирішення конкретних проблем, виявлених у ході аналізу: стабілізацію кадрового складу, збереження та розвиток кваліфікаційного потенціалу, посилення мотивації працівників, а також забезпечення психосоціальної підтримки та підвищення рівня охорони праці.

Обґрунтовано, що пріоритетним заходом програми є впровадження комплексної системи наставництва та передачі виробничого досвіду. Економічний розрахунок підтвердив доцільність цього заходу, оскільки він дозволяє не тільки компенсувати втрату досвідчених кадрів, але й забезпечити якісне зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції та покращення фінансових результатів підприємства.

Доведено, що реалізація запропонованих заходів матиме позитивний вплив не лише на результати діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»,

але й на соціально-економічний розвиток Криворізького регіону в цілому. Збереження та розвиток кваліфікованих кадрів на одному з найбільших металургійних підприємств України сприятиме підтриманню промислового потенціалу регіону, забезпеченню стабільності робочих місць і підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної металургійної галузі.

Запропоновано конкретні організаційно-технічні та соціально-економічні заходи, які можна впроваджувати поетапно з урахуванням обмежених фінансових ресурсів і складної зовнішньої ситуації. Особлива увага приділена заходам, що поєднують матеріальне та нематеріальне стимулювання, формальне навчання з практичним наставництвом, а також створення системи психологічної підтримки працівників.

Підкреслено, що запропоновані рекомендації мають не лише практичну, але й теоретичну значущість. Вони розвивають існуючі підходи до управління трудовим потенціалом промислових підприємств у кризових умовах і можуть бути використані іншими підприємствами гірничо-металургійного комплексу України, які стикаються зі схожими кадровими викликами.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ефективне управління трудовим потенціалом є одним з головних чинників забезпечення стійкості та конкурентоспроможності великого промислового підприємства в умовах воєнного часу. Запропонована програма заходів створює реальні передумови для підвищення ефективності використання трудових ресурсів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» і може слугувати основою для формування сучасної кадрової політики підприємства на найближчі роки.

Виявлено, що існуюча на підприємстві система управління трудовим потенціалом потребує суттєвого удосконалення. Традиційні методи управління персоналом не в повній мірі враховують специфіку воєнного часу, демографічні зміни та особливості металургійного виробництва з високим рівнем фізичного та психологічного навантаження.

Розроблено комплексну програму підвищення ефективності трудового потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», яка складається з чотирьох

взаємопов'язаних блоків. Кожен блок спрямований на вирішення конкретних проблем, виявлених у ході аналізу: стабілізацію кадрового складу, збереження та розвиток кваліфікаційного потенціалу, посилення мотивації працівників, а також забезпечення психосоціальної підтримки та підвищення рівня охорони праці.

Обґрунтовано, що пріоритетним заходом програми є впровадження комплексної системи наставництва та передачі виробничого досвіду. Економічний розрахунок підтвердив доцільність цього заходу, оскільки він дозволяє не тільки компенсувати втрату досвідчених кадрів, але й забезпечити якісне зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції та покращення фінансових результатів підприємства.

Доведено, що реалізація запропонованих заходів матиме позитивний вплив не лише на результати діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», але й на соціально-економічний розвиток Криворізького регіону в цілому. Збереження та розвиток кваліфікованих кадрів на одному з найбільших металургійних підприємств України сприятиме підтриманню промислового потенціалу регіону, забезпеченню стабільності робочих місць і підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної металургійної галузі.

Запропоновано конкретні організаційно-технічні та соціально-економічні заходи, які можна впроваджувати поетапно з урахуванням обмежених фінансових ресурсів і складної зовнішньої ситуації. Особлива увага приділена заходам, що поєднують матеріальне та нематеріальне стимулювання, формальне навчання з практичним наставництвом, а також створення системи психологічної підтримки працівників.

Підкреслено, що запропоновані рекомендації мають не лише практичну, але й теоретичну значущість. Вони розвивають існуючі підходи до управління трудовим потенціалом промислових підприємств у кризових умовах і можуть бути використані іншими підприємствами гірничо-металургійного комплексу України, які стикаються зі схожими кадровими викликами.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ефективне управління трудовим потенціалом є одним з головних чинників забезпечення стійкості та конкурентоспроможності великого промислового підприємства в умовах воєнного часу. Запропонована програма заходів створює реальні передумови для підвищення ефективності використання трудових ресурсів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» і може слугувати основою для формування сучасної кадрової політики підприємства на найближчі роки.

дата 25.05.2026р.

підпис



Список використаних джерел

- 1) Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18. Ст. 144 (зі змінами та доповненнями).
- 2) Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII (чинна редакція станом на 2026 рік). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 07.05.2026).
- 3) Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (чинна редакція станом на 2026 рік). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 07.05.2026).
- 4) Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII (чинна редакція). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 07.05.2026).
- 5) Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI (чинна редакція). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення: 07.05.2026).
- 6) Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки : монографія. Київ : Знання, 2001. 254 с.
- 7) Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 246 с.
- 8) Бандура С. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 368 с.
- 9) Питюлик М. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 512 с.
- 10) Позднякова Л. О. Управління трудовим потенціалом : конспект лекцій. Київ : Карт, 2019. 74 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2097/3/Конспект%20лекцій.pdf> (дата звернення: 09.03.2026).

- 11) Масленніков О. Ю. Трудовий потенціал підприємства, його формування та оцінювання. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.8. С. 241–248. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_8/241_MAS.pdf (дата звернення: 09.03.2026).
- 12) Корбут К. Є. Трудовий потенціал підприємства: поняття, складові та методи оцінювання. Вісник Житомирської політехніки. 2017. № 2. С. 45–52. URL: <https://ven.ztu.edu.ua/article/view/106389> (дата звернення: 09.03.2026).
- 13) Водолажська Т. О. Сутнісно-змістовна характеристика поняття «трудовий потенціал підприємства». Економіка та суспільство. 2021. № 28. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/249607> (дата звернення: 09.03.2026).
- 14) Череп А. В. Дослідження сутності економічної категорії «трудовий потенціал» у металургійній галузі. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2010. № 4. С. 90–95. URL: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/eco_2010_4/2010_4/090-95.pdf (дата звернення: 09.03.2026).
- 15) Пілявський В. І. Трудовий потенціал підприємства: сутність, моделі зайнятості. Інтелект XXI. 2019. № 3. С. 112–120. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019_3/15.pdf (дата звернення: 09.03.2026).
- 16) Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII (чинна редакція станом на 2025 рік). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 09.03.2026).
- 17) Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI (чинна редакція станом на 2025 рік). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення: 09.03.2026).
- 18) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Офіційний сайт. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/> (дата звернення: 09.03.2026).
- 19) Фінансова звітність та звіт незалежного аудитора ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2024 рік. URL: <https://krr-ec->

cdnen02.azureedge.net/www-static/2025/10/finansova_zvitnist_ta_zvit_nezalezhnogo_audytora_2024-AMKR.pdf (дата звернення: 09.03.2026).

20) Консолідована фінансова звітність та звіт незалежного аудитора ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2024 рік. URL: https://krr-ec-cdnen02.azureedge.net/www-static/2025/10/konsolidovana_f finansova_zvitnist_ta_zvit_nezalezhnogo_audytora_2024-AMKR.pdf (дата звернення: 09.03.2026).

21) GMK Center. Economic impact of iron & steel industry of Ukraine 2024. 2025. 12 с. URL: https://gmk.center/wp-content/uploads/2025/04/eng_2025_Econ_Steel-impact.pdf (дата звернення: 09.03.2026).

22) GMK Center. Внесок ГМК в економіку України 2024. 2025. URL: https://gmk.center/wp-content/uploads/2025/04/ukr_2025_Econ_Steel-impact.pdf (дата звернення: 09.03.2026).

23) Державна служба статистики України. Ринок праці України: зайнятість та заробітна плата (2023–2025 pp.). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/gdn/Zarp/Zarp_reg_m2025_ue.xlsx (дата звернення: 09.03.2026).

24) Державна служба статистики України. Середньооблікова кількість штатних працівників за видами економічної діяльності (2023–2025 pp.). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/gdn/Sok/Sok_ed2025_ue.xlsx (дата звернення: 09.03.2026).

25) Федерація металургів України. Аналітичні матеріали щодо стану трудових ресурсів у металургійній галузі України (2024–2025 pp.). Київ, 2025. (Джерело внутрішнє, за матеріалами сайту підприємства та галузевих звітів).

26) ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Чинний від 2016-07-01. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 16 с.

27) Фінансова звітність та звіт незалежного аудитора 2022 р. URL: https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/finansova_zvitnist_ta_zvit_nezalezhnogo_audytora_2022.pdf

28) Фінансова звітність та звіт незалежного аудитора 2023 р. URL: https://krr-ec-cdnen02.azureedge.net/www-static/2025/10/finansova_zvitnist_ta_zvit_nezalezhnogo_audytora_2023-AMKR.pdf

29) Консолідована фінансова звітність та звіт незалежного аудитора 2024 р. URL: https://krr-ec-cdnen02.azureedge.net/www-static/2025/10/konsolidovana_f finansova_zvitnist_ta_zvit_nezalezhnogo_audytora_2024-AMKR.pdf

Дотатки

Додаток А

Динаміка основних техніко-економічних показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 роки

№	Показники	Од. виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абс. відхилення 2023/2022	2024/2023	Відносне відхилення 2023/2022, %	2024/2023, %
1	Обсяг виробництва чавуну	тис. т	1663	1903	2107	240	204	14,43	10,72
2	Обсяг виробництва сталі	тис. т	1256	1450	1650	194	200	15,45	13,79
3	Обсяг виробництва прокату	тис. т	1185	1316	1530	131	214	11,05	16,26
4	Обсяг реалізації продукції	тис. т	1050	1368	1550	318	182	30,29	13,30
5	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	43818410	41848635	46483785	-1969775	4635150	-4,50	11,08
6	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	55829721	50635909	52183647	-5193812	1547738	-9,30	3,06
7	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	-49009104	-11811030	50218395	37198074	62029425	-75,90	-525,18
8	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	35471092	18732461	210937045	-16738631	192204584	-47,19	1026,05
9	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	19486	17023	15547	-2463	-1476	-12,64	-8,67
10	Фонд оплати праці	тис. грн	279300	344851	387469	65551	42618	23,47	12,36
11	Продуктивність праці	тис. грн/особу	2306,2	2779,5	3200	473,3	420,5	20,52	15,13
12	Витрати на 1 грн продукції	коп.	131,63	125,09	118,50	-6,54	-6,59	-4,97	-5,27
13	Рентабельність продукції	%	0,78	0,83	1,20	0,05	0,37	6,41	44,58
14	Рентабельність активів	%	55,29	83,9	90,0	28,61	6,1	51,75	7,27

Джерело: складено автором на основі фінансової та виробничої звітності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [22]

Додаток Б

Показники рентабельності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 рр.

№	Показники	Од. виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абс. відхилення 2023/2022	2024/2023	Відносне відхилення 2023/2022, %	2024/2023, %
1	Рентабельність продукції (товарів та послуг)	тис. т	-21,51	-17,35	-12,8	4,16	4,55	-19,34	-26,22
2	Рентабельність операційної діяльності	тис. т	-20,54	0,82	5,4	21,36	4,58	-103,99	558,54
3	Рентабельність господарської діяльності	тис. т	-23,01	-21,65	-10,2	1,36	11,45	-5,91	-52,89
4	Коефіцієнт покриття виробничих витрат	тис. т	78,49	82,65	90,1	4,16	7,45	5,30	9,01
5	Коефіцієнт окупності виробничих витрат	тис. грн	127,41	121	118,5	-6,41	-2,5	-5,03	-2,07
6	Рентабельність підприємства	тис. грн	-61,85	-23,69	-10,5	38,16	13,19	-61,70	-55,68
7	Рентабельність власного капіталу	тис. грн	-98,05	-53	-25	45,05	28	-45,95	-52,83
8	Рентабельність активів	тис. грн	55,3	83,9	95,2	28,6	11,3	51,72	13,47
9	Рентабельність оборотних активів	осіб	-136,38	-45,61	-20	90,77	25,61	-66,56	-56,15
10	Чиста рентабельність продажів	тис. грн	-111,85	-28,22	-10	83,63	18,22	-74,77	-64,56
11	Валова рентабельність продажів	тис. грн/особу	-27,41	-21	-15,5	6,41	5,5	-23,39	-26,19
12	Рентабельність доходу операційної діяльності	коп.	-31,66	-24,27	-12	7,39	12,27	-23,34	-50,56

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності та звіту про фінансові результати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [23]

Додаток В

Показники ділової активності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 рр.

№	Показники	Формула / зміст	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абс. відхилення 2023/2022	2024/2023	Відносне відхилення 2023/2022, %	2024/2023, %
1	Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка / дебіторська заборгованість	2,67	3,45	3,90	+0,78	+0,45	129,2	113,0
2	Оборотність кредиторської заборгованості	Собівартість / кредиторська заборгованість	2,17	1,94	2,10	-0,23	+0,16	89,4	108,2
3	Період погашення дебіторської заборгованості, днів	365 / оборотність ДЗ	134,83	104,34	93,60	-30,49	-10,74	77,4	89,7
4	Період погашення кредиторської заборгованості, днів	365 / оборотність КЗ	165,89	185,56	173,20	+19,67	-12,36	111,9	93,3
5	Оборотність активів	Виручка / активи	0,55	0,84	0,92	+0,29	+0,08	152,7	109,5
6	Оборотність оборотних активів	Виручка / оборотні активи	1,20	0,53	0,70	-0,67	+0,17	44,2	132,1
7	Оборотність ТМЗ	Собівартість / запаси	3,07	3,37	3,80	+0,30	+0,43	109,8	112,8
8	Період обороту запасів, днів	365 / оборотність ТМЗ	117,26	106,82	96,05	-10,44	-10,77	91,1	89,9
9	Операційний цикл, днів	ДЗ + запаси	252,09	211,16	189,65	-40,93	-21,51	83,8	89,8
10	Фінансовий цикл, днів	Операц. цикл - КЗ	86,20	25,50	16,45	-60,70	-9,05	29,6	64,5

Джерело: складено автором на основі консолідованої фінансової та операційної звітності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [24]

ЗГОДА здобувача вищої освіти
Державного університету економіки і технологій про
перевірку кваліфікаційної роботи на прояви
академічного плагіату
та розміщення в Репозитарії Університету

Я, Борисова Олександра Євгенівна,

підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Засвідчую, що кваліфікаційна бакалаврська робота на тему:

Трудовий потенціал підприємства та система підвищення його
ефективності

виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавала і не одержувала недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомена. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформована, що відповідно до «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» зазначена робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ). З умовами такого розміщення ознайомена.

04.06.2026

Підпис