

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Організаційна культура як фактор розвитку ПАТ «Запоріжсталь»»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-зед-з _____
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Чумаченко К. А.

Керівник : ст. викладач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності, кандидат педагогічних наук,
Верітова О. С.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« _____ » _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Чумаченко Ксенія Андріївна

1. Тема роботи «Організаційна культура як фактор розвитку ПАТ «Запоріжсталь»»

керівник роботи: Верітова О. С., ст. викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат педагогічних наук,

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2225-с

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

2 СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) __
10 таблиць
7 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Верітова О. С.		
2	Верітова О. С.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-20.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2024	

Студент _____ К. А. Чумаченко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. С. Верітова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 67 с., 7 рис., 10 табл., 44 джерела.

Об'єкт дослідження – організаційна культура та процеси її формування і розвитку.

Предмет дослідження – процес формування організаційної культури публічного акціонерного товариства «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»

Методи дослідження: описовий метод, метод вивчення і узагальнення, метод дослідження, метод системного підходу, метод структурно-функціонального дослідження.

Мета дослідження – теоретичне узагальнення положень організаційної культури та розробка методичних і практичних рекомендацій щодо її формування на підприємстві.

Для досягнення мети в роботі вирішено наступні завдання: дослідити основні принципи формування організаційної культури підприємства; надати організаційно - економічну характеристику діяльності підприємства, аналіз внутрішнього середовища (фінансово-економічний аналіз) підприємства та SWOT-аналіз для підприємства ПАТ «Запоріжсталь», визначити особливості формування організаційної культури на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь», проаналізувати рівень розвитку організаційної культури на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь», розробити пропозиції щодо поліпшення механізму формування організаційної культури на підприємстві ПАТ "Запоріжсталь", запропонувати шляхи покращення рівня організаційної культури комбінату.

Практичне значення: полягає в можливості використання результатів дослідження при формуванні організаційної культури на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, РОЗВИТОК, КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ,
МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 67 pages, 7 figures, 10 tables, 44 sources.

The object of the study is the organizational culture and processes of its formation and development.

The subject of the study is the process of forming the organizational culture of the public joint-stock company "Zaporizhsk metallurgical plant "Zaporizhstal"

Research methods: descriptive method, study and generalization method, research method, system approach method, structural-functional research method.

The goal of the study is a theoretical generalization of the provisions of organizational culture and the preparation of methodical and practical recommendations for training in enterprises.

To achieve the goal in the work, the following tasks were solved: to investigate the main principles of forming the organizational culture of the enterprise; to provide an organizational and economic description of the enterprise's activity, an analysis of the internal environment (financial and economic analysis) of the enterprise and a SWOT analysis for the enterprise PJSC "Zaporizhstal", to determine the peculiarities of the formation of organizational culture at the enterprise of PJSC "Zaporizhstal", to analyze the level of development of organizational culture at the enterprise of PJSC "Zaporizhstal", to develop proposals for improving the mechanism of formation of organizational culture at PJSC "Zaporizhstal", to propose ways to improve the organizational culture of the combine.

Practical significance: it is possible to use the results of the study in the formation of organizational culture at the enterprise PJSC "Zapozhtal".

ORGANIZATIONAL CULTURE, DEVELOPMENT, ORGANIZATIONAL CULTURE, METALLURGICAL PLANT.

ЗМІСТ

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ	10
1.1 Сутність організаційної культури, її зміст та складові	10
1.2 Умови формування сучасної організаційної культури	12
1.3 Методи оцінки рівня організаційної культури менеджерів.....	14
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ	17
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПАТ «Запоріжсталь»	17
2.2 Особливості формування організаційної культури на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».....	36
2.3 Шляхи вдосконалення організаційної культури підприємства ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	47
ВИСНОВКИ.....	51
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	53
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Організаційна культура є однією з ключових складових успіху організації, оскільки вона визначає цінності, норми, уявлення та ідеали, що притаманні колективу.

Актуальність вибраної теми полягає в тому, що в ринковій економіці, особливо в умовах кризи, зростає значимість організаційної культури, її рівня та спрямованості в загальній стратегії розвитку й підвищення конкурентоспроможності організацій. Проте, сутність проблеми полягає у тому, що не всі організації враховують значення організаційної культури та не вкладають достатньо зусиль у її розвиток. Це призводить до негативних наслідків, таких як низький рівень задоволеності працівників, низька продуктивність, швидка зміна персоналу та інші проблеми, які можуть суттєво позначитися на успішності організації.

Значущість організаційної культури полягає у тому, що вона визначає спосіб, яким працівники сприймають та взаємодіють усередині організації. Культура впливає на мотивацію, ефективність комунікації, співробітництво та інші аспекти роботи колективу. Якщо культура в організації сприяє позитивним цінностям та нормам, вона може створити сприятливе середовище для розвитку, залучення та збереження талановитих працівників.

Організації, що вміють адаптуватися до змін та створюють сприятливий для працівників клімат, здатні досягати більш високих результатів і конкурентних переваг. У таких організаціях працівники відчують себе більш задоволеними та мотивованими, що впливає на їхню продуктивність та віртуозність. Завдяки цьому, усвідомлення та розвиток організаційної культури стає необхідним елементом стратегії розвитку організації.

Джерелами інформації для роботи були підручники і навчальні посібники, сайти, матеріали преси та фактичні дані щодо діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

Питанням організаційної культури приділяли увагу такі дослідники як: О.В. Тарасова, Гращенко І.С., Карамушка Л.М., Родіонова О.Ю., Григорська Н. М, Никифоренко В. Г., Карпенко А.В. та ін.

Об'єкт дослідження – організаційна культура та процеси її формування і розвитку.

Предмет дослідження – процес формування організаційної культури публічного акціонерного товариства «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»

Мета дослідження – теоретичне узагальнення положень організаційної культури та розробка методичних і практичних рекомендацій щодо її формування на підприємстві.

Завдання дослідження:

1. Дослідити основні принципи формування організаційної культури підприємства.
2. Зробити організаційно - економічну характеристику діяльності підприємства, аналіз внутрішнього середовища (фінансово-економічний аналіз) підприємства та SWOT-аналіз для підприємства ПАТ «Запоріжсталь».
3. Дослідити особливості формування організаційної культури на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».
4. Проаналізувати рівень розвитку організаційної культури на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»
5. Розробити пропозиції щодо поліпшення механізму формування організаційної культури на підприємстві ПАТ "Запоріжсталь".
6. Запропонувати шляхи покращення рівня організаційної культури комбінату.

Методи дослідження: описовий метод, метод вивчення і узагальнення, метод дослідження, метод системного підходу, метод структурно-функціонального дослідження.

Наукове значення: полягає в теоретичному дослідженні формування організаційної культури на підприємстві.

Практичне значення: полягає в можливості використання результатів дослідження при формуванні організаційної культури на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1 Сутність організаційної культури, її зміст та складові

Організація може бути розглянута як складний механізм, який залежить від організаційної культури для досягнення свого життєвого потенціалу. Культура організації відображає найголовніші переконання та цінності, що визначають поведінку та дії її учасників.

Організаційна культура – це сукупність ідей, цінностей, норм і традицій, які формуються в організації і впливають на поведінку та дії її співробітників. Організаційна культура включає в себе спільні погляди на мету та завдання організації, її стиль керівництва, способи спілкування, взаємодію з клієнтами та інші аспекти діяльності. Вона впливає на мотивацію співробітників, їхню залученість до роботи та ефективність діяльності організації в цілому. Організаційна культура може бути різною в різних організаціях, і її розвиток залежить від багатьох факторів, включаючи історію компанії, її цілі та стратегію, а також взаємодію між співробітниками [1].

Зміст організаційної культури може включати наступні складові (див. Рис. 1.1).

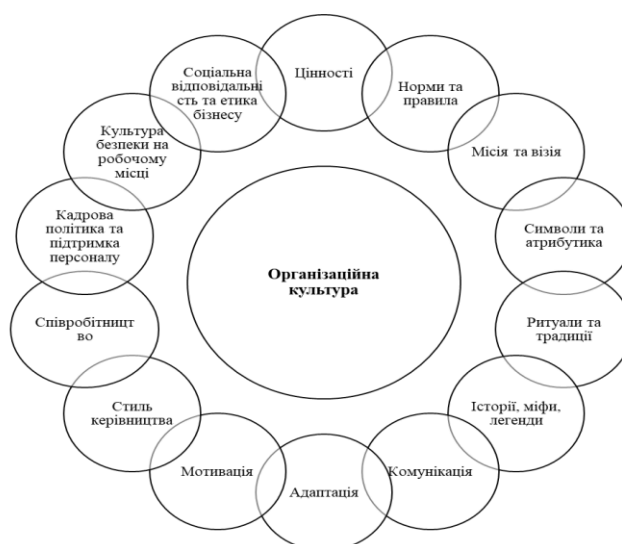


Рис. 1.1 Складові організаційної культури

1. Цінності – це основні принципи, відповідність яким є важливим для організації. Ці цінності можуть бути пов'язані зі співробітниками, клієнтами, якістю, інноваціями або іншими аспектами діяльності.
2. Норми та правила – це правила поведінки, які встановлюються організацією і вказують, як працівники повинні вести себе впродовж робочого процесу. Вони включають стандарти роботи, взаємодію з колегами, виконання правил безпеки тощо.
3. Місія та візія - організація повинна мати чітку візію та місію, які визначають цілі та спрямованість компанії. Вони слугують основою для формування організаційної культури.
4. Символи та атрибутика – це символи та атрибутика, які використовуються в організації, такі як логотип, кольори, слогани, уніформа, особливий стиль оформлення приміщень тощо. Вони відображають індивідуальність та ідентичність компанії і допомагають зміцнювати організаційну культуру.
5. Ритуали та традиції – це ритуали та традиції в організації можуть включати такі речі, як щоденні збори, корпоративні заходи, нагороди та ін. Вони допомагають зміцнювати спільність і зближення серед співробітників.
6. Історії, міфи, легенди - це історії, які часто розповідаються в компанії і базуються на реальних подіях, які знайомі всім працівникам.
7. Комунікація – це стиль спілкування в організації, який може бути формальним або неформальним. Це може включати внутрішню та зовнішню комунікацію, засоби спілкування та комунікаційні канали.
8. Адаптація – це готовність організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це може включати інновації, гнучкість та реагування на нові виклики.
9. Мотивація – це система нагород та стимулювання працівників яка допомагає мотивувати працівників до досягнення кращих результатів.

10. Стиль керівництва - підходи та методи, якими керівництво взаємодіє зі співробітниками. Це може бути демократичний стиль, автократичний стиль та ін.
11. Співробітництво - це рівень взаємодії та співпраці між співробітниками. Співробітництво може бути високоцінним в організації.
12. Кадрова політика та підтримка персоналу - це комплексний підхід до найму, навчання, розвитку та оцінки працівників, що допомагає забезпечити компанію кваліфікованим персоналом і зберегти його в колективі.
13. Культура безпеки та охорони здоров'я на робочому місці - це система, яка забезпечує безпеку та здоров'я працівників на робочому місці.
14. Соціальна відповідальність та етика бізнесу - це система, яка визначає відповідальність організації перед суспільством та встановлює стандарти етики бізнесу [2].

Ці складові організаційної культури взаємодіють між собою і формують специфічний стиль та підхід до роботи в організації. Сильна організаційна культура може бути ключовим фактором успіху організації і впливати на мотивацію співробітників та їхню ефективність.

1.2 Умови формування сучасної організаційної культури

Організаційна культура формується через взаємодію та спільне розв'язання проблем з метою досягнення спільної мети. Ці процеси ведуть до формування внутрішніх цінностей, критеріїв досягнення загальних цілей, правил та норм поведінки, а також форм взаємодії з зовнішнім середовищем. [6] За допомогою певних принципів, критеріїв та інструментів дії можна створити логічний зв'язок між умовами, елементами та вимогами до механізму, який використовується для ефективного управління об'єктами [5]. Використання системного підходу при формуванні та розвитку організаційної культури передбачає послідовну побудову системи в трьох взаємопов'язаних аспектах. Перший аспект – функціональний. Він полягає у визначенні основних функцій

та складу завдань, які повинна виконувати організаційна культура. Другий – це елементний аспект системного підходу, полягає у виділенні необхідних елементів та відповідного ресурсного забезпечення в системі з метою забезпечення виконання завдань, необхідних для ефективного функціонування організаційної культури. Третій аспект системного підходу, а саме організаційний аспект, передбачає створення структури системи управління формуванням та розвитком організаційної культури, розробку механізму реалізації її функцій та встановлення зв'язків та взаємозв'язків між її складовими елементами [3].

Всі аспекти системного підходу до управління формуванням і розвитком організаційної культури повинні спрямовуватися на досягнення головної мети – забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи та підвищення трудового потенціалу.

Отже, у формуванні сучасної організаційної культури враховуються різноманітні фактори та умови, які сприяють створенню сприятливого середовища для працівників і розвитку організації в цілому. Основні умови формування сучасної організаційної культури включають:

1. Лідерів, які відображають цінності культури. Керівники організації впливають на створення організаційної культури шляхом прикладу своїми діями та способом керування. Це сприяє розвитку справжньої культури співробітництва та взаємної довіри.
2. Значення цілей та стратегій. Організація повинна мати чітко визначені цілі та стратегії, які відображають спільні цінності та ідеали. Це допомагає створити спільний вектор розвитку для всіх працівників і забезпечує їх спрямованість на досягнення спільних цілей.
3. Відкритість та комунікація. Співробітництво та комунікація між всіма членами організації є важливими аспектами формування організаційної культури. Організація повинна створити механізми для взаємодії, обміну інформацією і виявленням цінностей серед працівників.

4. Оцінка та визнання. Працівники повинні отримувати визнання за свої досягнення та внесок у розвиток організації. Система оцінювання може сприяти формуванню цінностей, що спрямовані на відповідальність, професіоналізм і довіру.
5. Розвиток працівників. Організація повинна підтримувати розвиток своїх працівників, надавати можливості для навчання, саморозвитку і кар'єрного зростання. Це стимулює мотивацію та задоволення працівників, а також впливає на формування організаційної культури.
6. Соціальна відповідальність. Наявність етичного кодексу підприємства, відповідність правам працівників та уважне ставлення до екологічних проблем.
7. Толерантність. Повага до різних думок та переконань, сприйняття критики як засобу вдосконалення роботи, здатність компромісу та пошук спільних рішень.
8. Розвиток інноваційності та адаптивності. Організація повинна створити сприятливі умови для інновацій та адаптації до змін. Це допомагає підтримувати конкурентоспроможність організації і сприяє створенню сучасної та динамічної культури [5].

Ці умови і чинники взаємодіють і впливають один на одного для формування сучасної організаційної культури, яка сприяє високій продуктивності, задоволенню праці і успішному розвитку організації.

1.3 Методи оцінки рівня організаційної культури менеджерів

Організаційна культура включає в себе різноманітні аспекти, такі як цінності, норми, стандарти поведінки, комунікація між працівниками, стиль керівництва, мотивація, традиції тощо [7]. Оцінка рівня організаційної культури менеджерів може бути здійснена за допомогою різних методів, серед яких можна виділити наступні.



Рис. 1.2 Методи оцінки рівня організаційної культури

1. Анкетування. Цей метод передбачає проведення опитування працівників з метою вивчення їхньої думки щодо організаційної культури, яка існує в компанії. Анкетування може бути стандартизованим або нестандартизованим.
2. Спостереження. Цей метод передбачає безпосереднє спостереження за поведінкою менеджерів та співробітників в різних ситуаціях. За результатами спостереження можна зробити висновки щодо того, які цінності та норми панують в компанії, яким є стиль керівництва, які практики використовуються для мотивації працівників.
3. Групові дискусії. Цей метод полягає у проведенні дискусій з менеджерами та співробітниками компанії з метою вивчення їх думок щодо організаційної культури. Дискусії можуть допомогти у виявленні важливих тем, що стосуються культури, шляхом обговорення їх між учасниками групи. Групові дискусії можуть бути структурованими або неструктурованими.
4. Аналіз документів. Цей метод передбачає аналіз документів, які стосуються організаційної культури компанії, таких як політики, процедури, інструкції, звіти тощо. Аналіз документів може допомогти виявити та проаналізувати головні аспекти організаційної культури компанії.
5. Оцінка кількісних та якісних показників розвитку організації, таких, як надходження доходів, продуктивність, рівень задоволеності споживачів, зниження відходів тощо.

6. Симуляції ситуацій. Постановка симуляцій може стати важливим методом оцінки організаційної культури. Задача полягає в тому, щоб спостерігати реакцію співробітників на різні ситуації та аналізувати, як це пов'язано з організаційною культурою.
7. Експертна оцінка. Цей метод передбачає залучення експертів з питань організаційної культури для оцінки рівня культури в компанії. Експертні оцінки з боку спеціалістів з маркетингу, менеджменту, соціології, психології тощо. Експерти можуть бути зовнішніми або внутрішніми, тобто працівниками компанії [9].

Ці методи можуть виконуватися окремо або в комбінації, щоб отримати повний обсяг оцінки організаційної культури. Важливо пам'ятати, що оцінка організаційної культури є процесом, і він може зайняти значний час та зусилля. У кожного з цих методів є свої переваги та недоліки, тому вибір методу для оцінки рівня організаційної культури менеджерів повинен залежати від конкретних умов та завдань оцінки [8].

Проаналізувавши виявлені проблеми з ефективністю та результативністю відомостей, можна зробити висновки про міцні та слабкі сторони організаційної культури.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» є одним з найбільших металургійних підприємств в Україні та в Східній Європі. Третій за обсягами виробництва металу в Україні. Займає провідне місце у виробництві металопродукції та металургійних виробів. Засноване у 1931 році, підприємство розташоване в місті Запоріжжя, що є важливим промисловим центром країни [12]. Тип підприємства - публічне акціонерне товариство. Форма власності - відкрите акціонерне товариство. Галузь - чорна металургія. Входить до холдингової компанії «Метінвест» [10].

Організаційна структура підприємства базується на функціональній моделі, яка охоплює наступні підрозділи: виробничі цехи, відділ логістики, відділ маркетингу та збуту, відділ фінансів та обліку, відділ кадрів та правової служби. Кожен підрозділ відповідає за свої функції і має власний керівний персонал. Компанія має велику кількість працівників, які включають інженерів, робітників, менеджерів та інших спеціалістів. Всього на підприємстві працює близько 11 000 співробітників [11].

Керівництво ПАТ «Запоріжсталь» складається зі спостережної ради, яка включає представників акціонерів, та керівництва компанії, яке включає голову правління та інших керівників. Спостережна рада відповідає за загальне керівництво компанією та контролює діяльність керівництва.

Основним видом діяльності є виробництво та переробка сталі. Підприємство має розгалужену металургійну базу, включаючи коксохімічний завод, доменний і сталеплавильний цехи, гарячекатану та холоднокатану

обробку металу. Компанія виробляє широкий асортимент сталевих продуктів, таких як листи, прутки, дроти, труби та інші. Завод щорічно виробляє мільйони тонн сталі, яка використовується в різних галузях, таких як автомобільна, будівельна, машинобудівна промисловість та інші. Діяльність підприємства забезпечена високотехнологічною базою та сучасним обладнанням, що дозволяє збільшувати продуктивність та ефективність виробництва, знижувати витрати та підвищувати якість фінальної продукції.

«Запоріжсталь» є ключовим гравцем на ринку сталі та металургійних продуктів, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Компанія експортує свою продукцію в багато країн світу і має сильну конкурентну позицію. Обсяг виробництва є одним з найбільших виробників сталі в Україні. Має значний вплив на економіку країни. Близько 15% валютної виручки України. Вона забезпечує роботу тисячам працівників і сприяє економічному розвитку регіону. За останні роки, компанія виробляє близько 3-4 мільйонів тонн сталі щорічно [13].

ПАТ «Запоріжсталь» має значний обсяг експорту сталі. Вона постачає свою продукцію на ринки різних країн, включаючи Європу, Азію та Африку. Експортна доля компанії становить приблизно 70% від загального обсягу виробництва.

Управління підприємством здійснюється згідно зі стратегією компанії, розробленою з урахуванням особливостей ринку та цілей розвитку підприємства. Компанія веде діяльність з дотриманням різних стандартів якості та екологічних норм, забезпечуючи безпеку праці та охорону навколишнього середовища.

Управління підприємством здійснюється згідно зі стандартами системи менеджменту якості ISO 9001 та ISO 14001 (Додаток А). Крім того, «Запоріжсталь» прагне до впровадження принципів сталого розвитку, що проявляється у зменшенні викидів шкідливих речовин, раціональному використанні природних ресурсів та зниженні відходів виробництва [14].

У фінансовому відношенні є стабільним підприємством з високими обсягами виробництва і продажу. Компанія має значний обсяг активів і високий рівень прибутковості. Вона також активно працює над вдосконаленням своєї фінансової політики та забезпеченням ефективного управління фінансовими ресурсами.

Компанія активно інвестує в розвиток своєї виробничої бази. Вона впроваджує нові технології, модернізує обладнання та розширює виробничі потужності. Обсяг інвестицій становить декілька мільйонів доларів щороку.

ПАТ «Запоріжсталь» також співпрацює з іншими компаніями та організаціями на національному та міжнародному рівнях. Компанія бере участь у різних проєктах і програмах, спрямованих на розвиток металургійної галузі та покращення її конкурентоспроможності.

Крім того, підприємство активно займається соціальною відповідальністю. Компанія здійснює різні благодійні та соціальні проєкти, спрямовані на підтримку освіти, культури, спорту та інших сфер життя міста Запоріжжя та його мешканців. Також приділяє велику увагу соціальній відповідальності. Комбінат забезпечує своїх працівників соціальними пакетами, медичним страхуванням та іншими пільгами [15].

Основними конкурентними перевагами підприємства «Запоріжсталь» є висока якість продукції, широкий асортимент і конкурентні ціни, сучасна технологічна база, гнучкість у роботі з клієнтами, ефективна логістична система та досвідчені співробітники. Всі ці чинники дозволяють компанії успішно конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках, забезпечувати стабільний розвиток та заробіток прибутковості.

На підставі балансу підприємства, здійснимо аналіз внутрішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь».

Аналіз внутрішнього середовища повинен складатися з таких етапів:

Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу

Фінансовий аналіз починається з аналізу активів (Табл. 2.1) і пасивів (Табл. 2.2). Горизонтальний аналіз допомагає виявити тенденції та зміни в розвитку

компанії протягом кількох років, вертикальний аналіз дозволяє з'ясувати, як розподілені активи, зобов'язання та капітал компанії на певний момент часу.

Таблиця 2.1 - Горизонтальний та вертикальний аналіз активів за 2023 р.

Актив	початок року	кінець року	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %	Питома вага поч.р	Питома вага к.р	Відхилення
1	2	3	4=3-2	5=(3-2)/2	6	7	8=7-6
I. Необоротні активи:							
Нематеріальні активи	42508	28761	-13747	-6873.5	0.06	0.03	-0.03
залишкова вартість	0	46383	46383	23191.5	0	0.06	0.06
Основні засоби	24129630	22649742	-1479888	-739944	38.7	29.5	-9.2
залишкова вартість	0	2592844	2592844	1296422	0	3.3	3.3
Усього за розділом I	26481978	25201278	-1280700	-640350	42.5	32.8	-9.7
II. Оборотні активи:							
Запаси	4814500	7688087	2873587	1436793	7.7	10.0	2.3
Виробничі запаси	1955916	2545985	590069	295034.5	3.1	3.3	0.2
Незавершене виробництво	792343	1184287	391944	195972	1.2	1.5	0.3
Дебіторська заборг. за товари, роботи, послуги	8603858	19508885	10905027	5452513	13.8	25.4	11.6
Дебіторська заборг. за розрахунками:							
з бюджетом	1164853	1728573	563720	281860	1.8	2.2	0.4
з нарахованих доходів	42680	2301851	2259171	1129585	0.06	3.0	2.94
Інша поточна дебіторська заборг.	18757533	17476930	-1280603	-640301.5	0.06	3.0	2.94
Грошові кошти та їх еквіваленти	157594	129290	-28304	-14152	0.2	0.1	-0.1
Усього за розділом II	35818166	51425691	15607525	7803762	57.4	67.1	9.7
III. Витрати майбутніх періодів	526780	576521	49741	24870.5	0.8	0.7	-0.1
Актив, всього	62300409	76627234	14326825	7163412	100%	100%	

Таблиця 2.2 - Горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів за 2023 р.

Пасив	початок року	кінець року	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %	Питома вага поч.р	Питома вага к.р	Відхилення
1	2	3	4=3-2	5=(3-2)/2	6	7	8=7-6
I. Статутний капітал Зареєстрований капітал	660920	660920	0	0	1.06	0.8	-0.26
Інший додатковий капітал	0	0	0	0	0	0	0
Резервний капітал	506200	506200	0	0	0.8	0.6	-0.2
Нерозподілений прибуток	13073182	31271239	18198057	9099028	20.9	40.8	+19.9
Зобов'язання	27181476	44215015	17033539	8516769	43.6	57.7	+14.1
II. Забезпеч. майбутніх витрат і платежів							
Відстрочені податкові зобов'язання	432875	1383298	950423	475211.5	0.6	1.8	+1.2
Довгострокові зобов'язання	2504142	2362859	-141283	-70641.5	4.01	3.08	-0.93
з них: довгострокові кредити банків	363470	0	-363470	-181735	0.5	0	-0.5
Поточні зобов'язання	269189	215732	-53457	-26728	0.4	0.2	-0.2
III. Доходи майбутніх періодів	410	454	44	22	0.0006	0.0005	-0.0001
Пасив, всього	62300409	76627234	14326825	7163412	100%	100%	

За аналізований період значно збільшилися оборотні активи на 15607525 грн. в кінці року, це свідчить про сприятливу ситуацію, що склалася на підприємстві. Але також з цим не оборотні активи пішли у мінус на -1280700 грн. що свідчить про скорочення діяльності підприємства. Не оборотні активи зменшились за рахунок зменшення основних засобів (-1479888 грн.).

Серед статей оборотних активів найбільше збільшилися такі як виробничі запаси та дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги (10905027 грн.). Аналізуючи склад та структуру оборотних активів за відповідний період, було встановлено, що найбільшу частку в даному розділі агрегованого балансу

займають виробничі запаси, запаси, незавершене виробництво дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги. Значення таких статей як інша поточна дебіторська заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти, зменшились, що є негативною тенденцією для товариства, адже таким чином воно зменшує свою абсолютну платоспроможність.

Значну частку в структурі пасивів займають зобов'язання та нерозподілений прибуток. Це сприяє покращенню фінансової стійкості підприємства, що має позитивний вплив на його діяльність.

Також необхідно відмітити зменшення довгострокових зобов'язань (-141283 грн.). Особливо довгострокові кредити банків (-363470 грн.). Тому що, зменшення даного розділу пасиву це негативна ситуація для підприємства, адже беручи довгострокові кредити, підприємство не може отримати більшу вигоду. Адже отримання довгострокових кредитів підприємством свідчить про довіру, яку кредитори виявляють до нього, в зворотньому випадку надання кредитів буде припинено.

1. Аналіз майнового стану підприємства

Аналіз майнового стану підприємства включає в себе оцінку активів і зобов'язань, що належать компанії. Цей процес дозволяє оцінити фінансову стійкість і можливості підприємства, а також прийняти рішення щодо його розвитку. Для оцінки майнового стану розраховуються такі показники, як: коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт оновлення основних засобів та коефіцієнт вибуття основних засобів (Табл.2.3).

Табл. 2.3 Аналіз майнового стану підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Показник	2022 р.		2023 р.	Абс. відхилення
	поч. 2022	кін. 2022	кін. 2023	
Коефіцієнт зносу основних засобів	0	0	0.1	+0.1
Коефіцієнт оновлення	-	2.01	1.85	-0.16
Коефіцієнт вибуття	1.9	-	-	-

Збільшення коефіцієнту зносу основних засобів є негативним показником діяльності ПАТ «Запоріжсталь», оскільки він показує ступінь зносу

основних фондів. Збільшення показника на 0.1 свідчить про недостатнє оновлення основних засобів.

Зменшення коефіцієнта оновлення основних засобів може свідчити про недостатність інвестицій у заміну застарілих або зношених активів. Це може вказувати на те, що підприємство не виконує необхідність планування та регулярного оновлення свого основного капіталу.

2. Аналіз ліквідності підприємства

Аналіз ліквідності підприємства є важливим кроком в оцінці його фінансового стану та здатності задовольняти свої короткострокові зобов'язання. Ліквідність визначається здатністю компанії перетворювати свої активи в готівку з метою виконання своїх фінансових зобов'язань.

Аналіз ліквідності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників: коефіцієнта покриття, коефіцієнта швидкої ліквідності, коефіцієнта абсолютної ліквідності, показник чистого оборотного капіталу (Табл. 2.4).

Аналіз ліквідності підприємства допомагає визначити його здатність виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання та переживати фінансові труднощі. Забезпечення достатньої ліквідності є важливим для збереження довіри від сторонніх зацікавлених осіб, таких як кредитори та інвестори.

Табл. 2.4 Аналіз ліквідності підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Показник	Норм. знач.	2022 р.		2023 р.	Абс. Відхи- лення
		Поч. 2022р	Кін. 2022р	Кін. 2023р	
Коефіцієнт покриття	>1	0.95	0.77	1.36	+0.59
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0.66	0.59	0.61	+0.02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,збіль.	0.003	0.004	0.004	0
Чистий оборотний капітал (тис.грн.)	>0,збіль.	6855364	4028357	22776005	+18747648

Усього за розділом I

$$K_{\text{пок}} = \frac{\text{Усього за розділом I}}{\text{Усього за роз. II} + \text{Усього за роз. III} + \text{Зоб., пов'яз. з необ. активами}}$$

$$\text{Поч. 2022 р} - K_{\text{пок}} = \frac{29944704}{3721512+27723097+0} = 0.95230009061$$

$$\text{Кін. 2022 р} - K_{\text{пок}} = \frac{27181476}{3329124+31789809+0} = 0.77398353759$$

$$\text{Кін. 2023 р} - K_{\text{пок}} = \frac{44215015}{3762533+28649686+0} = 1.36414649673$$

$$K_{\text{шл}} = \frac{\text{Гр. та їх екв.} + \text{Поточ. фін. ін.} + (\text{Векселі од. і+, ,} + \text{Інш. поточ. деб. заб})}{\text{Усього за роз. III} + \text{Зоб., пов'язані з необ. активами}}$$

$$\text{Поч. 2022 р} - K_{\text{шл}} = \frac{110580+0+(0+18375974)}{27723097+0} = 0.66682860143$$

$$\text{Кін. 2022 р} - K_{\text{шл}} = \frac{157594+0+(0+18757533)}{31789809+0} = 0.59500599704$$

$$\text{Кін. 2023 р} - K_{\text{шл}} = \frac{129290+0+(0+17476930)}{28649686+0} = 0.6145344839$$

$$K_{\text{ал}} = \frac{\text{Гроші та їх еквіваленти} + \text{Поточні фінансові інвестиції}}{\text{Усього за розділом III} + \text{Зоб., пов'язані з необоротними активами}}$$

$$\text{Поч. 2022 р} - K_{\text{ал}} = \frac{110580+0}{27723097+0} = 0.00398873185$$

$$\text{Кін. 2022 р} - K_{\text{ал}} = \frac{157594+0}{31789809+0} = 0.00495737486$$

$$\text{Кін. 2023 р} - K_{\text{ал}} = \frac{129290+0}{28649686+0} = 0.00451278942$$

$$Ч_{\text{ок}} = \text{Усього за розділом II} - \text{Усього за розділом III}$$

$$\text{Поч. 2022 р} - Ч_{\text{ок}} = 34578461 - 27723097 = 6855364$$

$$\text{Кін. 2022 р} - Ч_{\text{ок}} = 35818166 - 31789809 = 4028357$$

$$\text{Кін. 2023 р} - Ч_{\text{ок}} = 51425691 - 28649686 = 22776005$$

Аналіз ліквідності ПАТ «Запоріжсталь» свідчить про позитивну динаміку у діяльності підприємства. Коефіцієнта покриття показує, що 1.36 грн. оборотних активів припадає на 1 грн. поточних зобов'язань, показник відповідає нормативному значенню (>1). Отже, підприємство «Запоріжсталь» платоспроможне, тому що його загальні активи перевищують поточні зобов'язання і може своєчасно погасити свої платіжні зобов'язання.

Позитивним є збільшення коефіцієнту поточної ліквідності (+0.02), який показує, що на 0.61 грн. поточних активів підприємства припадає на 1 грн. поточних зобов'язань, тобто має достатню забезпеченість обіговими коштами для ведення господарської діяльності і своєчасного погашення термінових

власних зобов'язань. Оскільки поточні активи перевищують за величиною поточні зобов'язання, тобто коефіцієнт перевищує одиницю, то слід вважати, що підприємство успішно функціонує.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових пасивів. Показник склав на кінець року 2022 р. – 0.59, у 2023 р. – 0.61, що на 0.02 більше ніж у минулому році.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності 0.004 є низьким значенням. Це означає, що підприємство має дуже обмежені грошові кошти та еквіваленти в порівнянні зі своїми поточними зобов'язаннями. Такий низький показник може вказувати на проблеми зі сплатою поточних зобов'язань.

Позитивне зростання показника чистого оборотного капіталу свідчить про те, що підприємство має достатні ресурси для погашення своїх поточних зобов'язань. Так показник чистого оборотного капіталу свідчить про те, що у 2023 р. ПАТ «Запоріжсталь» спроможний сплатити свої поточні зобов'язання на суму у 22776005 тис. грн., що позитивно характеризує діяльність підприємства.

3. Аналіз платоспроможності

Аналіз платоспроможності (або аналіз фінансової стійкості) - це процес оцінки здатності підприємства або особи виконувати свої фінансові зобов'язання та зберігати сталу фінансову позицію в довгостроковій перспективі.

Аналіз здійснюється шляхом розрахунку таких показників як: коефіцієнт платоспроможності (автономії), коефіцієнт фінансування, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами та коефіцієнт маневреності власного капіталу. (Табл. 2.5)

Аналіз платоспроможності допомагає визначити ризики, пов'язані з недостатньою здатністю підприємства або особи виконати свої фінансові зобов'язання перед кредиторами та іншими сторонами.

Табл. 2.5 Аналіз платоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»

Показник	Норм. знач.	2022 р.		2023 р.	Абсолютне відхилення
		Поч. 2022 р.	Кін. 2022 р.	Кін. 2023 р.	
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	0.48	0.43	0.57	+0.14
Коефіцієнт фінансування	<1, зменш	1.05	1.29	0.73	-0.56
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0.24	0.12	0.79	+0.67
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільш	0.22	0.14	0.51	+0.37

$$K_{\pi} = \frac{\text{Усього за розділом I}}{\text{Баланс}}$$

$$\text{Поч. 2022 р.} - K_{\pi} = \frac{29944704}{61389313} = 0.48778366358$$

$$\text{Кін. 2022 р.} - K_{\pi} = \frac{27181476}{62300409} = 0.43629691098$$

$$\text{Кін. 2023 р.} - K_{\pi} = \frac{44215015}{76627234} = 0.57701436802$$

$$K_{\phi} = \frac{(\text{Усього за роз. II} + \text{Усього за роз. III} + \text{Зоб., пов'язані з необ. актив.})}{\text{Усього за розділом I}}$$

$$\text{Поч. 2022 р.} - K_{\phi} = \frac{(3721512+27723097+0)}{29944704} = 1.05008915767$$

$$\text{Кін. 2022 р.} - K_{\phi} = \frac{(3329124+31789809+0)}{27181476} = 1.29201714432$$

$$\text{Кін. 2023 р.} - K_{\phi} = \frac{(3762533+28649686+0)}{44215015} = 0.73305909768$$

$$K_{\text{зоз}} = \frac{(\text{Усього за розділом II} - \text{Усього за розділом III})}{\text{Усього за розділом III}}$$

$$\text{Поч. 2022 р.} - K_{\text{зоз}} = \frac{(34578461-27723097)}{27723097} = 0.24727987641$$

$$\text{Кін. 2022 р.} - K_{\text{зоз}} = \frac{(35818166-31789809)}{31789809} = 0.12671850277$$

$$\text{Кін. 2023 р.} - K_{\text{зоз}} = \frac{(51425691-28649686)}{28649686} = 0.7949827094$$

$$K_{\text{МВК}} = \frac{(\text{Усього за розділом II} - \text{Усього за розділом III})}{\text{Усього за розділом I}}$$

$$\text{Поч. 2022 р.} - K_{\text{МВК}} = \frac{(34578461 - 27723097)}{29944704} = 0.22893410467$$

$$\text{Кін. 2022 р.} - K_{\text{МВК}} = \frac{(35818166 - 31789809)}{27181476} = 0.14820229041$$

$$\text{Кін. 2022 р.} - K_{\text{МВК}} = \frac{(51425691 - 28649686)}{44215015} = 0.51511924173$$

Збільшення коефіцієнта платоспроможності (автономії) свідчить про те, що підприємство стає менш залежним від зовнішніх джерел фінансування і має більшу фінансову незалежність для здійснення своєї діяльності. Значення коефіцієнта (0,57) у 2023 р. свідчить про те, що 57% активів підприємства сформовані за рахунок власних коштів. Це можна вважати ознакою зміцнення фінансової стійкості, у порівнянні з 2022 р., коли значення показника було на 14% менше і становило – 0,43.

Коефіцієнт фінансування визначає, яка сума позикових коштів припадає на кожен 1 гривню власних коштів. Так на початок 2022 року на 1 грн. власних коштів припадало 1,05 грн. залучених, а на кінець – 1,29 грн. На кінець 2023 р. показник зменшився на 0,56 і склав 0,73 грн. Це означає, що на 2023 р. фінансування підприємства здійснюється на 73% за рахунок власних коштів, а решта 27% - за рахунок залучених зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами відповідає нормативному значенню ($> 0,1$) і вказує, яка частина матеріальних оборотних активів фінансується за рахунок засобів чистого оборотного капіталу.

Збільшення коефіцієнту маневреності на 0,37 у 2023р. в порівнянні з 2022 р. свідчить про збільшення можливостей у ПАТ «Запоріжсталь» вільно маневрувати при здійсненні фінансових операцій.

4. Аналіз ділової активності

Аналіз ділової активності дозволяє оцінити ефективність основної діяльності підприємства, зокрема швидкість обертання фінансових ресурсів. Швидкість обертання вказує на те, як швидко підприємство здатне перетворити свої активи в грошові кошти.

Для проведення аналізу ділової активності використовуються різні показники, такі як коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт тривалості обертів дебіторської і кредиторської заборгованостей, коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі), коефіцієнт оборотності власного капіталу (Табл. 2.6).

Ці показники дозволяють визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи і як швидко воно отримує грошові кошти з реалізації своїх продуктів або послуг.

Табл. 2.6 Аналіз ділової активності підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Показник	Норм. знач	2022 р.	2023 р.	Абс. відхилення
Коефіцієнт оборотності активів	збільш.	1.29	1.99	+0.7
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільш.	1.04	1.88	+0.84
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільш.	0.86	1.41	+0.55
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	зменш.	418	255	-163
Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	зменш.	346	191	-155
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільш.	6.31	7.45	+1.14
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільш.	0.73	1.25	+0.52
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільш.	0	0.47	+0.47

Зростання коефіцієнта оборотності активів свідчить про ефективне використання активів у діяльності ПАТ «Запоріжсталь». Таким чином, у 2022 р.

на кожен одиницю активів було реалізовано продукції на суму 1,29 грн, а у 2023 р. цей показник збільшився на 7% і склав 1,99 грн.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшився з 1.04 у 2022 році до 1.88 у 2023 році. Цей показник вказує на те, що компанія здатна швидше оплатити свої зобов'язання перед кредиторами у 2023 році порівняно з 2022 роком. Збільшення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості може бути наслідком поліпшення управління кредиторськими зобов'язаннями компанії.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в 2022 році становив 0.86, а в 2023 році - 1.41. Це означає, що компанія змогла збільшити швидкість збирання коштів від своїх клієнтів протягом року. Вищий коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості свідчить про те, що компанія ефективно управляє своїми активами та здатна швидше перетворювати дебіторську заборгованість на грошові кошти.

З 2022 по 2023 рік строк погашення дебіторської заборгованості скоротився з 418 днів до 255 днів. Це означає, що компанія змогла збільшити швидкість отримання платежів від своїх клієнтів. Коротший строк погашення дебіторської заборгованості може свідчити про покращення управління кредитами та ефективнішу роботу зі збиранням коштів. Це може мати позитивний вплив на ліквідність та фінансову стабільність компанії.

В 2022 році строк погашення кредиторської заборгованості становив 346 днів, а в 2023 році цей строк скоротився до 191 дня. Зменшення строку погашення кредиторської заборгованості означає, що компанія змогла оплачувати свої зобов'язання поставникам і кредиторам швидше. Це є позитивним показником, оскільки воно свідчить про те, що компанія має достатні засоби для вчасної оплати своїх заборгованостей.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів зрос з 6.31 у 2022 році до 7.45 у 2023 році. Це означає, що компанія змогла збільшити кількість разів, які матеріальні запаси повертаються в процесі виробництва та продажу. Вищий коефіцієнт оборотності матеріальних запасів свідчить про більш ефективне

управління запасами та здатність компанії швидше перетворювати запаси у готові продукти та грошовий потік.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) зріс з 0.73 у 2022 році до 1.25 у 2023 році. Це означає, що компанія змогла збільшити кількість разів, які основні засоби використовуються в процесі виробництва та генерації прибутку. Вищий коефіцієнт оборотності основних засобів свідчить про більш ефективне використання активів компанії та здатність генерувати більше прибутку на одиницю основних засобів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу становив 0 у 2022 році і 0.47 у 2023 році. Це означає, що компанія не змогла згенерувати прибуток, достатній для повернення власного капіталу в 2022 році, але в 2023 році вона змогла збільшити оборотність свого власного капіталу. Вищий коефіцієнт оборотності власного капіталу свідчить про більш ефективне використання власних ресурсів компанією та здатність генерувати більше прибутку на капіталовкладення.

5. Аналіз рентабельності підприємства

Аналіз рентабельності підприємства є важливою складовою фінансового аналізу і дозволяє оцінити ефективність його фінансової діяльності. Для проведення аналізу рентабельності використовують такі показники, як: коефіцієнт рентабельності активів, коефіцієнт рентабельності власного капіталу, коефіцієнт рентабельності діяльності, коефіцієнт рентабельності продукції (Табл. 2.7).

Табл. 2.7 - Аналіз рентабельності підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Показник	Норм. знач	2022 р.	2023 р.	Відхилення
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільш	0.05	0.24	+0.19
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільш.	0.12	0.47	+0.35
Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільш.	0.07	0.25	+0.18
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільш.	0.04	0.34	+0.3

У 2022 році коефіцієнт рентабельності активів дорівнював 0.05, що означає, що чистий прибуток становив 5% від середньорічної вартості активів. Це може свідчити про низьку ефективність використання активів та неприбутковий рік. У 2023 році чистий прибуток становив 24% від середньорічної вартості активів. Це свідчить про покращення ефективності використання активів та зростання прибутковості підприємства.

Коефіцієнт рентабельності діяльності в 2022 році становив 0.07, а в 2023 році - 0.25. У 2022 році підприємство отримало 7% чистого прибутку від загального обсягу витрат і доходів. Це означає, що підприємство мало низьку рентабельність діяльності у порівнянні зі загальним обсягом витрат і доходів.

У 2023 році коефіцієнт рентабельності діяльності підприємства зріс до 25%, що свідчить про зростання прибутковості підприємства. Зростання коефіцієнта рентабельності діяльності свідчить про покращення фінансової результативності основної діяльності компанії.

Коефіцієнт рентабельності продукції у 2022 році становив 0.04, а у 2023 році збільшився до 0.34. Це свідчить про значне покращення ефективності генерації прибутку від продукції компанії протягом цього періоду. Значення 0.04 у 2022 році означає, що компанія здобула прибуток, але він був невеликим відносно виробленої продукції. Однак, зростання коефіцієнта до 0.34 у 2023 році свідчить про суттєве покращення ефективності генерації прибутку від продукції.

Загальні висновки про стан господарської діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» можна зробити на основі аналізу різних коефіцієнтів.

Коефіцієнти зносу основних засобів, оновлення та покриття свідчать про те, що підприємство не вкладає достатньо ресурсів у поновлення та модернізацію свого основного капіталу. Коефіцієнти ліквідності (швидкої та абсолютної) залишаються на низькому рівні, що може вказувати на проблеми зі спроможністю підприємства вчасно виконувати свої зобов'язання перед кредиторами та розраховуватися зі своїми заборгованостями. Значне зростання

чистого оборотного капіталу свідчить про те, що підприємство збільшило свої запаси та заборгованості, що може вплинути на його фінансову стійкість.

Загалом, на основі наведених коефіцієнтів можна зробити висновок, що стан господарської діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» в 2023 році покращився порівняно з 2022 роком. Однак, існують деякі проблемні аспекти, такі як недостатнє вкладення в основний капітал та низька ліквідність, які потребують уваги та вдосконалення.

SWOT-аналіз є важливим інструментом для стратегічного аналізу організації. Він дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони компанії, а також визначити можливості і загрози, які впливають на її діяльність. Проведемо SWOT-аналіз на прикладі ПАТ «Запоріжсталь».

ПАТ «Запоріжсталь» є одним з найбільших виробників сталі в Україні та в Східній Європі. Компанія має значний вплив на ринок завдяки великому обсягу виробництва сталі. Вона також володіє власними джерелами сировини, що дозволяє знизити витрати на її придбання.

В результаті аналізу зовнішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» були визначені наступні зовнішні ринкові можливості та загрози (Табл. 2.8).

Табл. 2.8 Ринкові можливості та загрози ПАТ «Запоріжсталь»

Ринкові можливості	Ринкові загрози
1. Зростання попиту на сталь внаслідок розвитку будівельної та автомобільної галузей.	1. Конкуренція на ринку сталі, яка може призвести до зниження цін на продукцію.
2. Розширення експортних ринків та залучення нових клієнтів з-за кордону.	2. Зміни в законодавстві щодо екологічних норм, що може збільшити витрати на охорону довкілля.
3. Впровадження нових технологій у виробництво, що може покращити ефективність та якість продукції.	3. Економічна нестабільність, яка може вплинути на попит на сталь.
4. Розвиток власних дослідницьких і розробницьких центрів для створення нових видів сталі та виробництва сталевих виробів з високою доданою вартістю.	4. Зростання вартості сировини та енергії, що може погіршити фінансові показники компанії.
5. Розширення асортименту продукції, що дозволить залучити нових клієнтів і розширити ринки збуту.	

В результаті проведеного дослідження внутрішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» були виявлені наступні його сильні а слабкі сторони (Табл. 2.9).

Табл. 2.9 Сильні та слабкі сторони ПАТ «Запоріжсталь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Значний потенціал для виробництва сталевих продукцій, що дозволяє задовольняти потреби ринку та забезпечувати стабільний дохід.</p> <p>2. Висока якість виробленої сталі, що забезпечує їй конкурентну перевагу та довіру споживачів.</p> <p>3. Розвинена логістична система, що дозволяє ефективно постачати продукцію на ринку та забезпечувати своєчасні поставки.</p> <p>4. Широкий спектр сталевих продукцій, що дозволяє задовольняти різні потреби та вимоги ринку.</p> <p>5. Інвестиції в технологічне оновлення та модернізація свого виробництва, що дозволяє залишатися конкуренто-спроможною та ефективною.</p> <p>6. Команда професіоналів, які володіють необхідними знаннями та навичками для ефективного управління та виробництва.</p> <p>7. Впровадження екологічних технологій та зобов'язання до збереження навколишнього середовища.</p>	<p>1. Застаріле обладнання. Може обмежувати її можливості у виробництві та конкурентоспроможності.</p> <p>2. Залежність від зовнішніх постачальників сировини, що може впливати на стабільність постачання та вартість сировини.</p> <p>3. Високі витрати на енергію, що може підвищувати виробничі витрати та впливати на конкурентоспроможність.</p> <p>4. Зміни в споживчому попиті на сталеву продукцію можуть вплинути на позиції компанії та її прибутковість.</p> <p>5. Конкуренція від інших виробників сталевих продукцій, що може впливати на її ринкову позицію та прибутковість.</p> <p>6. Виробництво сталі може мати негативний вплив на довкілля, включаючи викиди в атмосферу та воду.</p>

Для того, щоб зробити опис сильних і слабких сторін підприємства, а також ринкових можливостей і загроз більш узагальненим, можемо скористатися матрицею SWOT (Рис. 2.1).

Зіставимо отримані чинники для визначення можливих стратегій підприємства та їх подальшого аналізу (Табл.2.10):

1. Конкурентні активи. Використання сильних сторін компанії для реалізації можливостей на ринку. (S-O)

2. Конкурентні пасиви. Подолання недоліків компанії для зменшення загроз.(W-T)

3. Вузькі місця. Використання можливостей шляхом подолання слабких сторін компанії. (W-O)

4. Безпека і захист. Використання сильних сторін компанії для забезпечення безпеки та захисту від загроз. (S-T) [16].

Ринкові можливості		Ринкові загрози
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту. 2. Розширення експортних ринків. 3. Впровадження нових технологій. 4. Створення нових видів сталі та виробництва сталевих виробів. 5. Розширення асортименту продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренція на ринку. 2. Зміни в законодавстві. 3. Економічна нестабільність. 4. Зростання вартості сировини.
Сильні сторони		Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Значний потенціал. 2. Висока якість. 3. Розвинена логістична система. 4. Широкий спектр продукції. 5. Інвестиції в технологічне оновлення. 6. Команда професіоналів. 7. Впровадження екологічних технологій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Застаріле обладнання. 2. Залежність від зовнішніх постачальників сировини. 3. Високі витрати на енергію. 4. Зміни в споживчому попиті. 5. Конкуренція від інших виробників. 6. Негативний вплив на довкілля.

Рис. 2.1 Попередня матриця SWOT

За допомогою аналізу наведених факторів можна виокремити окремі стратегії, які допоможуть використати можливості на ринку та уникнути його загроз, шляхом максимального використання переваг компанії та зменшення впливу її недоліків.

1. Стратегія ринкового лідерства. Передбачає активне зайняття провідної позиції на ринку, використовуючи свій значний потенціал і конкурентні переваги. Компанія має широкий асортимент продукції, сильні бренди, високу якість продукції або інші конкурентні переваги, що дозволяють їй займати провідну позицію. Конкуренція на ринку вимагає постійного покращення і інновацій, але успішна компанія може отримувати значні прибутки і зберігати своє лідерство відносно конкурентів.

2. Стратегія розвитку бізнесу. Збільшення попиту на продукти або послуги компанії і використання потенціалу для досягнення більшого успіху. Може

включати такі дії, як розширення асортименту продукції, розширення географії присутності компанії, залучення нових клієнтів або розширення аудиторії, запуск маркетингових кампаній для збільшення усвідомленості бренду та інші заходи, спрямовані на зростання обсягів продажів і прибутку.

Табл. 2.10 SWOT-аналіз ПАТ «Запоріжсталь»

	S – сильні сторони	W – слабкі сторони
О	Конкурентні активи: поле S-O Яким чином компанія може використати власні сильні сторони для освоєння можливостей? Стратегія: Максимізація використання сильних сторін та сприятливих можливостей	Вузькі місця: поле - W-O Яким чином компанія може подолати свої слабкі сторони для освоєння можливостей? Стратегія: Мінімізація впливу слабких сторін та максимізація використання сприятливих можливостей
Можливості	1. Стратегія розвитку бізнесу (S1S3S1O1O3O4O5) 2. Стратегія інноваційного розвитку (S1S2S3S4S5S1O1O6) 3. Стратегія розвитку міжнародного бізнесу (S1S3S1O1O2O4O5) 4. Стратегія розширення асортименту (S1S3S1O2O2O1O4) 5. Стратегія концентрації на якості (S1S2S3S4O3O4O6)	1. Стратегія розвитку та модернізації (W1W3W4W2O1O5O6) 2. Стратегія диверсифікації (W3W4W3O1O2O5) 3. Стратегія сталого розвитку (W1W2W4O1O2O) 4. Стратегія ризик-менеджменту (W2W3W4W5O1O5O6) 5. Стратегія корпоративної соціальної відповідальності (W1W2W3O1O2O5)
Т	Безпека та захист: поле S-T Яким чином компанія може використати сильні сторони для подолання загроз? Стратегія: Максимізація використання сильних сторін та мінімізація можливих загроз	Безпека та захист: поле S-T Яким чином компанія може використати сильні сторони для подолання загроз? Стратегія: Максимізація використання сильних сторін та мінімізація можливих загроз
Загрози	1. Стратегія відстоювання позицій (S1S3S4S5T2T3T5T6) 2. Стратегія відповідального бізнесу (S2S3S4S15T2T5T5) 3. Стратегія диференціації (S1S3S4S5S10T2T3T5T6) 4. Стратегія виживання та зростання (S1S3S2S5T2T1T5T5) 5. Стратегія оптимізації витрат (S1S3S4S3S1T2T3T5T3)	1. Стратегія модернізації (W1W2W3T1T2T3) 2. Стратегія корпоративної соціальної відповідальності (W3W4W5T2T3T4T5) 3. Стратегія енергоефективності (W1W2W3W3T2T6) 4. Стратегія оптимізації виробництва (W1W2W2T1T2T3) 5. Стратегія конкурентної переваги (W1W2W3T1T2T3T5)

3. Стратегія інноваційного розвитку. Використовування нових технологій та інвестувань в їх розвиток, щоб збільшити свою конкурентоспроможність і покращити свої продукти або послуги. Може включати такі дії, як дослідження та розробка нових технологій, впровадження автоматизованих систем, використання штучного інтелекту або розширення інформаційних технологій для оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності.

4. Стратегія концентрації на якості. Підвищення якості своїх продуктів або послуг, щоб виділитися на ринку та забезпечити задоволення потреб клієнтів. Може включати такі дії, як вдосконалення процесів виробництва, використання високоякісних матеріалів, залучення сертифікацій та стандартів якості, забезпечення надійного сервісу післяпродажного обслуговування, проведення досліджень задоволеності клієнтів та розробка стратегій задоволення їх потреб.

5. Стратегія розвитку міжнародного бізнесу. Покращення своєї логістичної системи, щоб забезпечити ефективну доставку своїх продуктів на міжнародні ринки. Також, розширення своєї присутності на зовнішніх ринках і збільшенні обсягів експорту.

6. Стратегія сталого розвитку. Здійснення оцінки впливу нових технологій на довкілля та прийняття заходів для зменшення цього впливу. Це можуть бути заходи з енергоефективності, використання відновлювальних джерел енергії, екологічного управління відходами або впровадження зелених технологій. Такі заходи допоможуть збалансувати впровадження нових технологій з мінімізацією негативного впливу на довкілля.

7. Стратегія енергоефективності. Впровадження заходів для зменшення споживання енергії та оптимізації енергетичних процесів. Це можуть бути заходи з енергозбереження, використання енергоефективного обладнання, установка систем контролю енергоспоживання або впровадження програм енергоменеджменту. Такі заходи допоможуть компанії знизити витрати на енергію, покращити економічну ефективність та забезпечити конкурентні переваги на ринку.

2.2 Особливості формування організаційної культури на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»

Організаційна культура на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» має свої особливості, які впливають на формування і зміцнення цінностей, норм та

підходів в організації. Основні особливості формування організаційної культури на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» включають.

Історичний контекст. ПАТ «Запоріжсталь» має багатий історичний досвід і традиції, які впливають на формування організаційної культури. Організаційна культура базується на цінностях і принципах, що виробилися протягом років і передаються з покоління в покоління [12].

Лідерство. Керівництво відіграє важливу роль у формуванні організаційної культури. Воно покладає великий акцент на розвиток лідерських якостей серед своїх співробітників. Лідери повинні бути прикладом для інших співробітників, виступати ініціаторами змін і впроваджувати цінності підприємства в кожен день роботи. Компанія надає можливості для розвитку лідерських навичок, проводить тренінги та програми для керівників, що сприяють підвищенню ефективності та результативності роботи [17].

Комунікація. Ефективна комунікація є ключовим фактором для формування організаційної культури. ПАТ «Запоріжсталь» сприяє відкритій та прозорій комунікації між співробітниками, створюючи механізми для обміну інформацією, ідеями та думками. Компанія ставить належний акцент на ефективну комунікацію між співробітниками на всіх рівнях. Використовує різноманітні канали комунікації, такі як інформаційні бюлетені, інтраверсі, відеоконференції та інші, для забезпечення взаєморозуміння та обміну інформацією.

Розвиток командної роботи. «Запоріжсталь» підтримує розвиток командної роботи та співпраці між співробітниками. Компанія організовує тренінги та семінари з командної роботи, створює спеціальні команди для вирішення складних завдань та сприяє розвитку колективного духу [19].

Система цінностей. Має визначену систему цінностей, яка визначає основні принципи, на яких ґрунтується діяльність підприємства. Компанія встановлює стандарти професійної поведінки, які включають чесність, відкритість, взаємовиручку та повагу до співробітників, клієнтів та партнерів.

Корпоративна ідентичність. Підприємство активно працює над формуванням корпоративної ідентичності, що включає в себе унікальний стиль, символіку та способи представлення підприємства. Це допомагає створити почуття єдності серед співробітників та ідентифікацію зі спільними цілями та цінностями (Додаток Д).

Розуміння ролі співробітників. ПАТ розуміє важливість кожного співробітника і його внеску в успіх підприємства. Формування організаційної культури включає розподіл відповідальності та повноважень, створення сприятливих умов для професійного розвитку та стимулювання активної участі співробітників у прийнятті рішень та розвитку підприємства.

Соціальна відповідальність. Підприємство не лише зосереджується на досягненні економічних результатів, але й активно виконує свої соціальні зобов'язання. Компанія реалізує різноманітні програми корпоративної соціальної відповідальності, спрямовані на підтримку освіти, культури, спорту, охорони здоров'я та екології. Це включає організацію спільних заходів, що сприяють побудові дружніх та довірчих відносин у колективі [15].

Культура відкритості та інновацій. Підтримує культуру відкритості, що стимулює співробітників до висловлення своїх ідей, пропозицій та ініціатив.

Навчання та розвиток. ПАТ «Запоріжсталь» надає велику увагу навчанню та розвитку своїх співробітників. Компанія забезпечує доступ до професійних тренінгів, семінарів та інших освітніх заходів, що допомагають підвищити кваліфікацію та збільшити потенціал співробітників [18].

Гнучкість та адаптованість. Підприємство розуміє важливість гнучкості та адаптованості до змін. Організаційна культура сприяє розвитку спроможності швидко реагувати на зміни в економічному, соціальному та технологічному середовищі, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним.

Інтернаціоналізація. «Запоріжсталь» активно працює на міжнародному ринку, що впливає на формування організаційної культури. Враховує культурні особливості та цінності різних країн у своїй діяльності та сприяє міжкультурному взаєморозумінню.

Індивідуальний підхід. Компанія розуміє, що кожен співробітник є унікальним і має свої потреби та мотивацію. Тому пропонує індивідуальні підходи до кожного співробітника, сприяючи його особистому та професійному розвитку.

Інноваційний підхід. Організація активно працює над впровадженням інноваційних рішень та технологій. Вона стимулює співробітників до пошуку нових ідей та розробки нових продуктів, що допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Постійне покращення. «Запоріжсталь» прагне до постійного покращення своєї діяльності та досягнення високих результатів. Тому впроваджує системи управління якістю та постійно аналізує свої процеси для виявлення можливостей для удосконалення та оптимізації.

Протягом останніх років спостерігається зменшення кількості працівників на підприємстві з різних причин, таких як низька заробітна плата, шкідливі умови праці, розбіжності в поглядах з керівництвом, погіршення стану здоров'я та особисті обставини, вихід на пенсію, втрату мотивації, взаємини з колегами, погіршення ситуації в галузі та проблеми з кадровим резервом.

Необхідно проаналізувати вплив впровадження системи цінностей на діяльність ПАТ «Запоріжсталь», в рамках чого буде розглянуто Кодекс корпоративної етики компанії "Метінвест", який був запроваджений з 2012 року (Додаток Е).

Основні принципи розвитку корпоративної етики: охорона праці, покращення умов праці, здоровий спосіб життя, екологія, командна робота забезпечення безпеки, професіоналізм, урегулювання конфлікту інтересів, боротьба з дискримінацією, зловживанням влади, безпека підприємства та інше – всі ці напрямки розвитку корпоративної етики є обов'язковими нормами і поведінкою, які описані в Кодексі етики [20]. Якщо норми та стандарти не дотримуються, це вважається серйозним порушенням, що може мати наслідком жорсткі дисциплінарні заходи, включаючи звільнення з посади.

Для вивчення ефективності та розвитку працівників ПАТ «Запоріжсталь» було використано анкетування. Ця анкета дозволила зрозуміти основні напрямки розвитку культури й покращення роботи працівників на різних етапах розвитку підприємства.

Анкетування проводилось за наступними блоками питань: просвітницько - виховна, мотиваційна, комунікативна, стабілізуюча, адаптивна, регулювальна та інноваційна функція. Зразок анкети наведено у Додатку Ж.

Результати опитування свідчать про те, що організаційна культура відіграє важливу роль у покращенні результативності працівників, тому оцінка опитування вище середнього. Працівники висловлюють незадоволення певними аспектами культури, які впливають на їх професійну діяльність, а не на загальний рівень розвитку культури з усіма її цінностями, принципами та нормами (Рис. 2.2).

Найкращою та найефективнішою практикою працівники визначили просвітницько - виховний процес. У підприємстві існує чітка та зрозуміла система цінностей та корпоративний кодекс, за яким керуються працівники в своїй діяльності та взаємодії з колегами. Керівництво використовує ефективні та чіткі методи управління, а принципи праці використовуються як розпорядчі та направляючі.

На друге місце працівник віднесли комунікацію, стабілізацію та інновації. Працівники мають чітке розуміння своїх обов'язків і правил поведінки, використовують різні форми та методи комунікації для спрощення та прискорення отримання інформації. Однак, виникають проблеми зі зворотнім зв'язком та взаємодією між командами, коли не вдається досягти згоди та виникають розбіжності в поглядах щодо цілей підприємства та його стратегії. Крім того, часто виникають ситуації, коли не вдається досягти згоди щодо досяжності таких цілей та втілення довгострокових планів, які ставить перед собою топ-менеджмент підприємства.

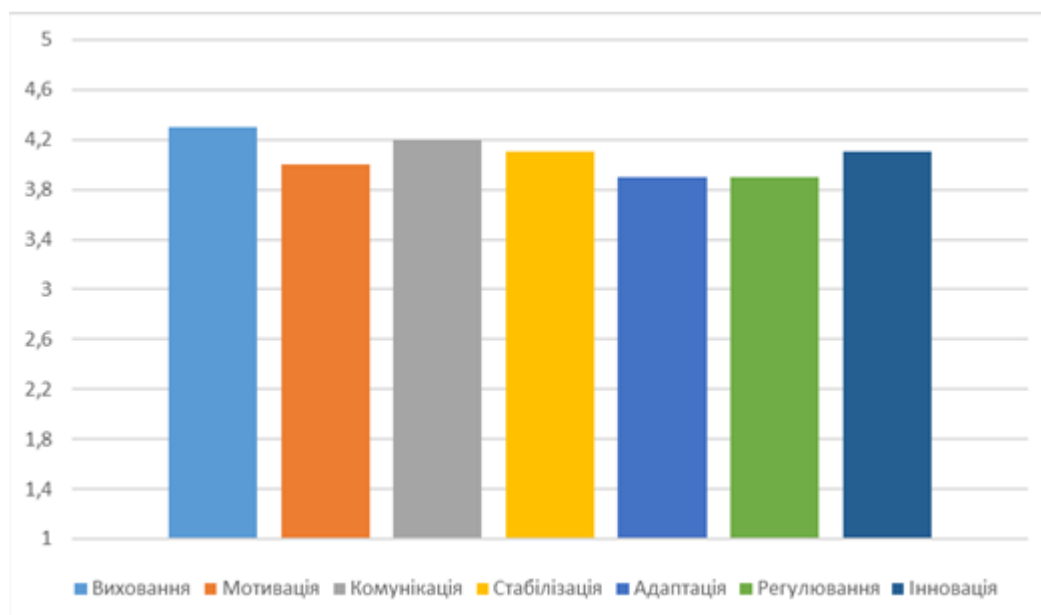


Рис. 2.2 Бальна оцінка рівня організаційної культури підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Керівництво відкрито говорить про свої цілі та плани, а також надає команді зрозуміння того, що вони очікують від неї у майбутньому. Проте, не всі працівники розуміють майбутню стратегію та напрямки розвитку підприємства, що ускладнює формування сприятливого ставлення працівників до своєї роботи як до значущої для підприємства.

Більшість працівників розуміє, що місія надає їх роботі значимості і направленості. Однак, частина колективу вважає, що існуюча місія не є достатньо чіткою і такою, що може утримати конкурентну позицію підприємства в майбутньому.

Управління комбінату вважає кадри найважливішим ресурсом для отримання конкурентної переваги і активно інвестує в їх розвиток. Компанія веде кадрову політику, орієнтовану на досягнення найвищої продуктивності від кожного співробітника підприємства. Та має свої пріоритетні завдання (Рис. 2.3). Вона постійно витрачає кошти на навчання та підвищення кваліфікації працівників, що призводить до зростання їх потенціалу та професійних навичок. ПАТ «Запоріжсталь» активно займається підготовкою та підвищенням кваліфікації своїх працівників.



Рис. 2.3 Пріоритетні завдання кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь»

Щорічно на комбінаті проходять навчання понад 75% працівників. Основна мета навчання полягає в освоєнні додаткової професії з метою самостійного виправлення поточних проблем, що виникають під час роботи з обладнанням, а також для поліпшення рівня кваліфікації. У корпоративному центрі розвитку персоналу функціонує "Школа ресурсу кадрів", яка спеціалізується на підготовці працівників, що перебували у резерві на посади майстрів та старших майстрів. Навчання в цій школі проводять керівники та внутрішні бізнес-тренери комбінату. Постійно проводиться набір учнів для навчання за конкретними професіями з подальшим працевлаштуванням після успішного складання іспитів. Підвищення кваліфікації здійснюється не рідше одного разу на п'ять років [18].

Для підтримки рівня кваліфікації працівників проводиться щорічна атестація кадрів. Після проведення атестації створюється план забезпечення підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки співробітників, а також реалізуються заходи по перегляду кадрових позицій [19].

Також, для керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців доступні різноманітні форми навчання, такі як професійні, менеджерські, цільові та інтеграційні, які відповідають потребам виробництва. Це можуть бути програми, семінари та тренінги, які проводяться у навчальних центрах або в корпоративному форматі. Крім того, існує можливість проходження стажування на родинних підприємствах.

Незважаючи на наявність розвиненої системи оплати праці та надбавок, працівники висловлюють своє незадоволення стосовно її нарахування, розміру та наявних дисциплінарних заходів. На підприємстві найбільше звільнень відбувається через низький рівень заробітної плати.

Поміж причин незадоволення працівників комбінату, крім низької заробітної плати, є також проблеми зі спілкуванням з вищим керівництвом та колективізацією різниць між працівниками. Більшість працівників скаржаться на постійні конфліктні ситуації з керівництвом відділів та цехів. Це є однією з основних причин звільнення працівників.

"Запоріжсталь" постійно спрямований на впровадження нововведень та професійну оцінку діяльності співробітників. Персонал може бути залучений до прийняття рішень, а діяльність колективу в основному організована чітко і детально. Так на комбінаті в рамках програми з підвищення ефективності виробництва з'явився новий проект «Молоді лідери», у якому прийняли участь молоді співробітники комбінату. Головною метою цієї програми було виявлення талановитих працівників молодого віку, які мають потенціал та готові стати лідерами змін. Протягом проекту молодь пропонувала нові ідеї та нестандартні технічні рішення, спрямовані на підвищення ефективності підприємства [19].

Колектив комбінату активно стежить за надходженням конфіденційної інформації і прагне підтримувати належний рівень, що дозволяє підприємству займати провідні позиції серед конкурентів. Також працівники завжди намагаються використовувати нові, поліпшені методи виконання своєї роботи, але комунікація між відділами не завжди налагоджена належним чином для впровадження певних змін. Незважаючи на те, що підприємство не завжди легко адаптується до змін, які відбуваються через зовнішні фактори, практично ніколи не виникає супротиву з боку працівників. Вони завжди позитивно відносяться до викликів, пов'язаних зі змінами та інноваціями.

Загалом, працівники виявляють незадоволення своїми умовами праці і якщо з'явиться краща можливість для роботи, вони скоріше за все залишили б своє поточне місце роботи.

У компанії існує активна наукова та інноваційна діяльність співробітників: регулярно проводяться конференції, запроваджена система прийому пропозицій щодо поліпшення трудової діяльності та виробничого середовища, що дозволяє кожному бажаному працівнику вносити пропозиції щодо покращення внутрішнього середовища і отримувати матеріальну премію за реалізацію цієї ідеї у життя. Усі робітники або група працівників можуть запропонувати свої пропозиції, а відділ безперервного поліпшення вибирає найбільш раціональні ідеї, здійснює їх реалізацію і публікує результати у звіті про поліпшення. Кожен працівник отримує грошову винагороду за кожен проект, який має економічний ефект. Це впливає на рівень продуктивності працівників і їх лояльне ставлення до управлінської команди підприємства, оскільки вони розуміють важливість кожного прийнятого рішення для всього підприємства. Це також підвищує почуття значимості співробітників.

Компанія ПАТ «Запоріжсталь» у своїй діяльності дотримується принципів корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку. Одними з основних напрямків соціальної політики підприємства є безперервне підвищення рівня життя своїх працівників, створення умов для праці та відпочинку, а також надання адресної та благодійної допомоги малозабезпеченим та нужденним. Крім того, компанія забезпечує якісне медичне обслуговування своїх співробітників.

Комбінат організує різноманітні соціально-орієнтовані заходи, використовуючи Палац культури металургів, дитячий оздоровчий центр «Супутник», спортивний комплекс, яхт-клуб, пансіонат «Металург», базу відпочинку «Надія», санаторій - профілакторій на острові Хортиця та молодіжний табір «Бригантіна» [15].

У пошуку нових методів для підтримки інноваційного та творчого потенціалу своїх співробітників, компанія активно розробляє проекти, що охоплюють широкий спектр діяльності персоналу, як у виробничих, так і в соціальних сферах. Крім того, організація активно підтримує розвиток молоді на своєму підприємстві і систематично звітує про свою діяльність та

досягнення, які стосуються покращення суспільства, довкілля та розвитку регіону в цілому. Наприклад, екологічна ініціатива «Врятуємо Дніпро разом!» (Додаток 3) та соціальний проект «Ми – це місто» [21].

Також проводяться конкурси краси, творчості й талантів, КВК. Існує свій транспорт на заводі, який забезпечує транспортування працівників з різних мікрорайонів міста до роботи. Здійснюється контроль за рівнем цін у закладах громадського харчування та аптеках, які обслуговують підприємство. Найуспішніші працівники вивішуються на дошці пошани. Святкується щороку професійне свято заводу під назвою «День металургів», де генеральний директор висловлює подяку всім співробітникам, вручаються дипломи, грамоти та нагороди [22].

Кожного року деякі працівники відправляються на підвищення кваліфікації, тренінги та додаткове навчання. Для підтримки рівня кваліфікації працівників проводиться щорічна атестація кадрів. Після проведення атестації створюється план забезпечення підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки співробітників, а також реалізуються заходи по перегляду кадрових позицій.

Комбінат завжди прагне зацікавлювати своїх працівників не тільки підвищенням рівня заробітної плати та поліпшенням умов проживання через придбання нової техніки та обладнання, але й реалізацією проектів, які сприяють розвитку особистих навичок працівників на робочому місці.

На підприємстві здійснюється проект трудового суперництва, що має на меті визнання досягнень колективів працівників за результатами діяльності окремих ділянок і структурних підрозділів, в яких вони працюють. За допомогою цього проекту формується рейтинг ефективності керівників структурних підрозділів, спрямований на підвищення продуктивності шляхом визначення кращих керівників, поширення кращих практик управління і служить мотивацією для керівників до професійного росту і постійного розвитку. У даному проекті беруть участь 85% працівників комбінату. Оцінка виконується кожні чотири місяці з урахуванням показників преміювання,

організації ефективного робочого місця, рівня та способів інформування, а також участі в інноваційних процесах. Після проведення оцінки відділом управління персоналом складається рейтинг, в якому працівників поділено на три рівні: зелена, жовта та червона зона (Рис.2.4). Переможці конкурсів можуть отримати подальші кваліфікаційні розряди або отримати грошову винагороду.

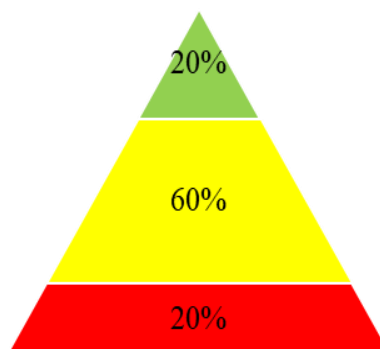


Рис. 2.4 Принцип формування рейтингу працівників підприємства

Цей проект стимулює підприємницький потенціал та бажання працівників отримати фінансову незалежність, щоб поліпшити умови проживання. Він мотивує їх постійно працювати над собою та шукати можливості для покращення внутрішнього середовища. Це сприяє зменшенню кількості бракованої продукції, своєчасному виконанню виробничого завдання і відсутності простоїв обладнання, незапланованих ремонтних робіт та простоїв з вини працівників, дільниць або цехів взагалі. Керівники безпосередньо спілкуються з працівниками, які потрапили до червоної зони, обговорюють причини події і розробляють індивідуальні шляхи виходу з кризового стану.

Підприємство активно співпрацює та впливає на молодих працівників шляхом реалізації проекту молодіжних лідерів. Основна мета цього проекту - розширення можливостей розвитку працівників як у робочій сфері, так і за її межами. Створена організація організовує заходи з волонтерства, здорового способу життя і спільного дозвілля, щоб молоді працівники мали можливість повністю реалізувати себе та продемонструвати свої таланти й вміння [17].

ПАТ «Запоріжсталь» вкладає значні зусилля у розвиток своїх працівників у трудовому середовищі, що відрізняє його від інших підприємств металургійної галузі і робить його більш привабливим для потенційних працівників і престижним серед конкурентів. Основним інструментом отримання корисного ефекту від власної діяльності є саме персонал, що володіє потенціалом підприємства. Тому керівництво закликає співробітників створювати сприятливу та результативну в колективі і спільними зусиллями досягати поставлених цілей для забезпечення сталого розвитку підприємства.

2.3 Шляхи вдосконалення організаційної культури підприємства ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Налагодження зв'язку між управлінською командою й працівниками є важливою складовою успішного функціонування підприємства, і організаційна культура відіграє ключову роль в цьому процесі. Елементи організаційної культури повинні сприяти виокремленню підприємства серед конкурентів і створювати позитивну атмосферу в колективі. Потрібно передавати створену культуру працівникам і допомагати їм адаптуватися до її принципів, щоб вони почували себе комфортно в колективі і постійно досягали високих результатів.

Працівники стикаються з деякими проблемами, які свідчать про необхідність збільшення уваги до окремих напрямків розвитку організаційної культури (Рис. 2.5).

На підставі результатів опитування були виділені проблематичні питання, які не задовольняють працівників та за думкою опитуваних потребують подальшого вдосконалення в напрямках розвитку. Щоб ефективно вирішувати проблемні питання, необхідно чітко розуміти суть проблематики. Для досягнення цієї мети, необхідно вести моніторинг розвитку організаційної культури серед працівників, щоб виявити найактуальніші проблеми та знайти шляхи їх вирішення. Крім того, корисним є впровадження практик залучення

персоналу до розвитку внутрішнього середовища підприємства, таких як проведення брейнштурмінгу та інших спільних заходів.

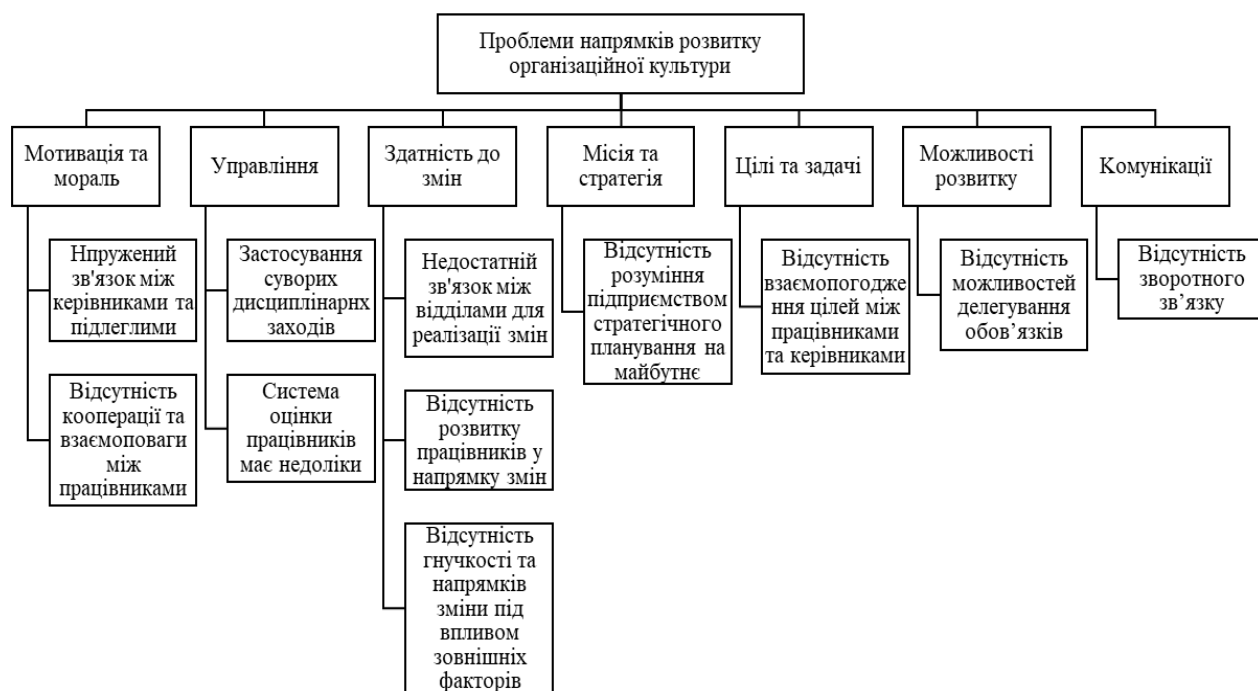


Рис. 2.5 Проблеми напрямків розвитку організаційної культури підприємства

Бенчмаркетинг став дуже популярним і широко використовується для різних цілей, включаючи підвищення продуктивності та поліпшення корпоративної культури, залежно від зовнішніх умов, потреб споживачів та суспільства. Це може включати використання досвіду конкуруючих підприємств і передових компаній, що займають схожі позиції на світовому ринку. Крім того, можна використовувати внутрішню інформацію для порівняння роботи різних структурних підрозділів.

Один з важливих напрямків розвитку культури середовища на підприємстві полягає у постійному усвідомленні працівниками основних цінностей підприємства, його етичних та організаційних норм. Для досягнення цієї мети необхідно проводити відбір персоналу, враховуючи їхнє прийняття цінностей підприємства, ритуалів та завдань, з метою забезпечення того, щоб з самого початку роботи в колективі працівники розуміли правила поведінки та свою роль в діяльності всього підприємства.

Передача відповідальності та повноважень дозволяє працівникам зрозуміти основні завдання виробництва та свою значимість у спільній діяльності. Покладання на працівників відповідальності за виробництво допомагає стимулювати емоційне ставлення до виготовленої продукції і підвищити відсоток прийнятої продукції без дефектів з першого разу.

У процесі формування цільової моделі необхідно звернути увагу на вплив елементів організаційної культури на діяльність персоналу та впровадити регулярні програми перевірки фактичного стану розвитку культури з запланованими показниками.

Більшість працівників висловлюють незадоволення суворістю дисциплінарних заходів, що застосовуються на підприємстві. Наприклад, будь-яке запізнення, навіть незначне, може призвести до фінансових втрат або отримання стислої критики. Статистика показує, що більшість працівників досвіджують стрес у таких обставинах, що часто призводить до повільної реакції на робочі процеси. Тому доцільно знизити негативний вплив на емоційний стан персоналу шляхом зміни правил, пов'язаних зі системою дисциплінарних заходів для працівників.

На ПАТ «Запоріжсталь» існує встановлений регламент щомісячної оцінки персоналу, за яким керівник повинен оцінювати кожного підлеглого для виявлення його сильних і слабких сторін, знаходження методів коригування та встановлення системи преміювання працівників залежно від оцінки їх роботи. Необхідно розробити універсальний стандарт, який буде застосовуватись до всіх працівників, незалежно від їх рівня управління, стане доступним та надаватиме повну пояснювальну документацію щодо оцінки працівника та залежності його преміювання.

Великі структурні розгалуження ускладнюють можливості для співпраці, тому керівництво повинно більше уваги приділяти формуванню командного духу в колективах для гармонійної роботи всього механізму підприємства. Важливо, щоб менеджмент чітко усвідомлював переваги та недоліки командної роботи і передавав це розуміння працівникам, аби колектив зміг попередити

негативні тенденції, стати сильною перевагою підприємства і конкурентною основою для інших підприємств на ринку.

Комунікація є одним з найважливіших аспектів впливу організаційної культури на діяльність підприємства. Якість виробничих процесів значно покращується, коли інформація передається належним чином та доступно всім працівникам. Проте, опитування показали, що на підприємстві існує проблема зі зворотним зв'язком. Тому що, більшість працівників не отримують зворотних повідомлень та не вважають за необхідне ставити питання, оскільки не вірять у їх вирішення. Щоб підвищити значущість думки працівників, важливо продемонструвати результати їх пропозицій та відповідати на виникаючі питання. Розповсюдження інформації має велике стратегічне значення для підприємства, тому цьому питанню слід приділити особливу увагу, оскільки ефективність роботи всього колективу залежить від цього.

ВИСНОВКИ

Організаційна культура - це сукупність цінностей, переконань, норм, традицій та звичаїв, які визначають спосіб функціонування та поведінку працівників на підприємстві. Організаційна культура відіграє важливу роль у впливі на ефективність підприємства через його персонал. Вона є інструментом для формування комунікаційних процесів, встановлення певного зразка поведінки і забезпечення ефективної колективної роботи, а також мотивує працівників до продуктивної праці.

Існує чимало переваг розвиненої культури як для співробітників, так і для роботодавців. Для працівників це забезпечує можливість кар'єрного росту, отримання вищої заробітної плати та розвитку професійних навичок і здібностей. З іншого боку, роботодавці мають можливість ефективніше використовувати потенціал свого персоналу і створювати стабільну соціально-психологічну атмосферу в колективі.

У кожного великого підприємства виникають проблеми, коли персонал негативно реагує на зміни або певні процеси всередині компанії. У такому випадку важливо оперативно та чітко повідомляти про зміни, які можуть вплинути на робочі процеси працівників, а також систематично відстежувати стан проблемних питань, враховуючи результати опитувань працівників.

Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» та порівняли переваги та недоліки з можливостями та загрозами за допомогою SWOT-аналізу. В результаті були визначені основні напрямки розвитку підприємства та ідентифіковані основні проблеми, яким слід приділити увагу.

Стан господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь» в 2023 році покращився порівняно з 2022 роком. Проте існують проблемні аспекти, такі як недостатні інвестиції в основний капітал і низький рівень ліквідності, які потребують уваги та подальшого вдосконалення. Ці проблеми можна вирішити шляхом привертання додаткових інвестицій, підвищення ефективності

виробництва і управління фінансами, а також пошуку нових ринків для збільшення обсягів продажу.

В результаті аналізу основних характеристик ПАТ «Запоріжсталь» можна зробити висновок, що підприємство в останні роки успішно розвивається та активно зосереджується на розвитку свого персоналу. Склад працівників характеризується присутністю молодих спеціалістів, що свідчить про їхню більшу готовність до змін та адаптації до внутрішніх перетворень на підприємстві. Крім того, варто зауважити, що витрати на розвиток персоналу значно зросли за останні роки, майже в 1,5 рази. Це є підтвердженням соціальної спрямованості підприємства та впровадження спеціальних програм для навчання, перекваліфікації та підвищення кваліфікації власного кадрового потенціалу.

Після проведення аналізу рівня розвитку організаційної культури підприємства можна зробити висновок, що воно має впливову корпоративну культуру, яка виявляється через використання логотипу, фірмових кольорів, ритуалів та традицій. Корпоративні цінності, які спрямовані на всі сфери життєдіяльності працівників на підприємстві, є достатньо розвинутими. Крім того, комбінат має досить розгалужену систему, яка охоплює всі процеси, що відбуваються на підприємстві, контролює та розвиває їх у відповідності до стратегії компанії, працюючи в різних напрямках.

Визначено, що для працівників є найбільшою мотивацією ефективно працювати під керівництвом даної системи корпоративних інструментів, а також відомо, які з цих інструментів не дають необхідного результату та вимагають додаткового вдосконалення.

Розроблені пропозиції щодо покращення механізму організаційної культури, спрямовані на зміну тих елементів, які найменше задовольняють потреби працівників у злагодженій роботі внутрішнього середовища. Була визначена необхідність поліпшення умов функціонування системи комунікацій підприємства з метою отримання зворотного зв'язку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О. В. Тарасова, С. С. Марінова / Економіка харчової промисловості. - 2013 - № 3 - С. 28-32. [Електронний ресурс]: - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2013_3_8
2. Основи формування організаційної культури [Електронний ресурс]: - Режим доступу: https://stud.com.ua/65592/menedzhment/osnovi_formuvannya_organizatsiynoyi_kulturi
3. Сова А. В. Роль керівника в формуванні організаційної культури. Ефективна економіка № 6, 2015
4. Карамушка Л.М. Роль організаційної культури в діяльності сучасних організацій: аналіз основних підходів. Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2013. – Вип. 38. – С. 225-229.
5. Гращенко І.С. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. Економіка: реалії часу. – 2012. – № 3-4 (4-5). – С. 46-51.
6. Родіонова О. Ю. Формування механізму організаційної культури підприємств АПК. Теорія та практика державного управління. - 2011. - Вип. 3. - С. 400-406. [Електронний ресурс]: - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2011_3_62
7. Григорська Н. М. Формування та розвиток корпоративної культури в компанії / Н. М. Григорська, Л. М. Савчук. Актуальні проблеми економіки і управління – 2010. – №4. – С. 23 – 26.
8. Никифорова В. Г. Організаційна культура в системі управління персоналом. Вісник Східноукраїнського національного університету. - 2013. – Ч. 1, № 7(196). – С. 152-155.
9. Методи оцінки корпоративної культури [Електронний ресурс]: - Режим

доступу: https://pidru4niki.com/1725100152457/menedzhment/teoretichni_pidhodi_metodi_otsinki_korporativnoyi_kulturi

10. «Запоріжсталь» [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Запоріжсталь>
11. Запоріжсталь сьогодні [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <https://zaporizhstal.com/pidpriemstvo/zaporizhstal-sogodni/>
12. Історія Запоріжсталь [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <https://zaporizhstal.com/pidpriemstvo/istoriya/>
13. Структура виробництва Запоріжсталь [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <https://zaporizhstal.com/pidpriemstvo/#struktura-proizvodstva>
14. Інтегрована система менеджменту [Електронний ресурс]: - Режим доступу: https://zaporizhstal.com/pidpriemstvo/#integrirovannaja-sistema_menedzhmenta
15. Соціальна політика Запоріжсталь [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <https://zaporizhstal.com/vidpovidalnist/socialna-politika/>
16. Загальний опис моделі менеджменту “SWOT-аналіз” [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <https://livingfo.com/zahalnyj-opys-modeli-menedzhmentu-swot-analiz/>
17. Кадрова політика Запоріжсталь [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <https://zaporizhstal.com/personal/#kadrovaya-politica>
18. Навчання персоналу [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <https://zaporizhstal.com/personal/#obuchenie>
19. Розвиток персоналу [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <https://zaporizhstal.com/personal/#razvitie-personala>
20. Кодекс етики групи метінвест [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <https://zaporizhstal.com/pidpriemstvo/#kodeks-etiki>
21. Корпоративна соціальна відповідальність [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <https://zaporizhstal.com/vidpovidalnist/korporativna-socialna-vidpovidalnist/>

22. Юсипчук Л. А. Дослідження системи стимулювання підвищення продуктивності праці на ПАТ “Запоріжсталь”. Держава та регіони Економіка та підприємництво, 2016 р., № 3 (90)., – С. 72 -76.
23. 1. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі / Ю. А. Андрійчук // Вісник Національного університету "Львівська політехніка" : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Нац. унт "Львівська політехніка" ; голова ред.-видав. ради Н. І. Чухрай. - Львів, 2016. - № 846 : Логістика. - С. 11-15.
24. Виноградова О.В. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства / О.В. Виноградова, К.І. Пілігрим // Бізнес Інформ. - 2015. - № 12. - С. 339-347.
25. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія / Під ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2015. 472 с.
26. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2021. Т.24. Вип. 2 (75). С. 8892.
27. Дубровіна К. Мотивація, як функція менеджменту / К. Дубровіна // Вісник : [збірник] / Київ. ін-т бізнесу і технологій ; [відп. за вип. Р. О. Язиніна]. - Київ, 2016. - Вип. 2 (30). - С. 40-42.
28. Журавель О. В. Адаптація теоретичних засад у визначенні поняття "якість життя" до мотивації управлінського персоналу промислового підприємства / О. В. Журавель, М. О. Міхляев // Бізнес Інформ. - 2018. - № 4. - С. 455-460.
29. Катеренчук І.С. Мотивування і ефективне застосування мотиваційних стимулів / І.С. Катеренчук, В.М. Кулик // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 4(3). - С. 129-133.
30. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. №1. С. 218-234.

31. Ледеяєв Є. Управління персоналом в умовах кризи. Люди і справи. 2021. № 3 (103). С. 17-21.
32. Мосійчук І. В. Мотивація як дієвий механізм в системі управління персоналом підприємства / І. В. Мосійчук // Вісник : [збірник] / Київ. ін-т бізнесу і технологій ; [відп. за вип. Р. О. Язиніна]. - Київ, 2018. - Вип. 1 (35). - С. 84-89.
33. Насад Н. В. Способи покращення системи мотивації людських ресурсів на підприємствах зв'язку / Н. В. Насад // Бізнес Інформ. - 2018. - № 5. - С. 416-420.
34. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2022. №3. С. 246-252.
35. Томілович О. О. Проблеми мотивації праці на підприємствах України / О. О. Томілович // Вісник : [збірник] / Київ. ін-т бізнесу і технологій ; [відп. за вип. Р. О. Язиніна]. - Київ, 2017. - Вип. 2 (33). - С. 61-62.
36. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
37. Урманов Ф.Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці / Ф.Ш. Урманов, А.А. Касімов // ВІСНИК ЖДТУ. – 2017. – № 4 (82). – С. 102 - 108.
38. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2018. № 10. С. 293-298.
39. Шевченко В. С. Управління персоналом: конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / В. С. Шевченко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. – 121 с.

40. Шинкаренко В.Г. Управління результатами діяльності робітників/ В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко- Харків: ХГАДТУ, - 2017, – 143с.
41. Щетініна Л. В. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи / Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова, І. С. Лобунець // Проблеми економіки. - 2018. - № 2. - С. 268-275.
42. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.
43. M. Rožman, S. Treven, V. Čančer Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. Business Systems Research. 2017. Vol. 8 No. 2. pp. 14-25.
44. Templer, A., Armstrong-Stassen, M., Cattaneo, J. Antecedents of older workers motives for continuing to work. Career Development International. 2015. Vol. 15, No. 5, pp. 479-500.

Додаток А

Стандарти системи менеджменту якості ISO 9001 та ISO 14001

BUREAU VERITAS
Certification



**Публічне Акціонерне Товариство
«Запорізький Металургійний Комбінат
«Запоріжсталь»**

вул. Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, 69008, Україна

Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch підтверджує, що Система Управління вищезазначеної організації перевірена та відповідає вимогам стандартів на системи управління, які вказано нижче

ISO 9001:2015

Сфера сертифікації

Виробництво агломерату, чавуну, сталевих слябів із вуглецевих, низьколегованих та легованих сталей, прокату гарячекатаного і холоднокатаного в рулонах і листах, стрічки сталевий, гнутих профілів, жерсті, кисню, азоту та інертних газів. Управління процесами.

Дата початку первинного сертифікаційного циклу:	04 листопада 2008
Дата закінчення попереднього сертифікаційного циклу:	03 листопада 2017
Дата сертифікаційного / ресертифікаційного аудиту:	27 жовтня 2017
Дата початку сертифікаційного / ресертифікаційного циклу:	04 листопада 2017

За умови постійного належного функціонування Системи Управління організації цей сертифікат діє до: **03 листопада 2020**

Сертифікат No. **UA228630** Версія: 0 Дата ревізії: 02 листопада 2017

Підписано від імені BVCH SAS UK Branch



Адреса офісу з сертифікації: 5th Floor, 66 Prescott Street, London E1 8WG, United Kingdom
Регіональний офіс: 5-й поверх, вул. Самсона Петлюка, 26, м. Київ, 01032, Україна
Інформація щодо сфери сертифікації та застосовності вимог системи управління можна одержати від організованої організації.
Для підтвердження чинності цього сертифікату звертайтеся за тел.: +380 44 354 16 00



1 / 1

BUREAU VERITAS
Certification



**Публічне Акціонерне Товариство
«Запорізький Металургійний Комбінат
«Запоріжсталь»**

вул. Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, 69008, Україна

Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch підтверджує, що Система Управління вищезазначеної організації перевірена та відповідає вимогам стандартів на системи управління, які вказано нижче

ISO 14001:2015

Сфера сертифікації

Виробництво агломерату, чавуну, сталевих слябів із вуглецевих, низьколегованих та легованих сталей, прокату гарячекатаного і холоднокатаного в рулонах і листах, стрічки сталевий, гнутих профілів, жерсті, кисню, азоту та інертних газів. Управління процесами.

Дата початку первинного сертифікаційного циклу:	04 листопада 2008
Дата закінчення попереднього сертифікаційного циклу:	03 листопада 2017
Дата сертифікаційного / ресертифікаційного аудиту:	27 жовтня 2017
Дата початку сертифікаційного / ресертифікаційного циклу:	04 листопада 2017

За умови постійного належного функціонування Системи Управління організації цей сертифікат діє до: **03 листопада 2020**

Сертифікат No. **UA228631** Версія: 0 Дата ревізії: 02 листопада 2017

Підписано від імені BVCH SAS UK Branch



Адреса офісу з сертифікації: 5th Floor, 66 Prescott Street, London E1 8WG, United Kingdom
Регіональний офіс: 5-й поверх, вул. Самсона Петлюка, 26, м. Київ, 01032, Україна
Інформація щодо сфери сертифікації та застосовності вимог системи управління можна одержати від організованої організації.
Для підтвердження чинності цього сертифікату звертайтеся за тел.: +380 44 354 16 00



1 / 1

Додаток Б

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	39438	42508
первісна вартість	1001	39438	42508
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1118934	1262847
Основні засоби	1010	24605308	24129630
первісна вартість	1011	24605308	24129630
знос	1012	0	0
Інвестиційна нерухомість	1015	6741	6741
первісна вартість	1016	6741	6741
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1038362	1038382
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	1804	1870
Усього за розділом I	1095	26810587	26481978
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4539175	4814500
Виробничі запаси	1101	1788302	1955916
Незавершене виробництво	1102	851962	792343
Готова продукція	1103	1897584	2066003
Товари	1104	1327	238
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8536090	8603858
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1291376	982826
з бюджетом	1135	1018390	1164853
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	872	42680
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18375974	18757533
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	110580	157594
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	110566	157591
Витрати майбутніх періодів	1170	452495	526780
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	253509	767542
Усього за розділом II	1195	34578461	35818166
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	265	265
Баланс	1300	61389313	62300409

Баланс підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Додаток В

А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
І	2	3	4
І. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	42508	28761
первісна вартість	1001	42508	75144
накопичена амортизація	1002	0	46383
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1262847	1475494
Основні засоби	1010	24129630	22649742
первісна вартість	1011	24129630	25242586
знос	1012	0	2592844
Інвестиційна нерухомість	1015	6741	6741
первісна вартість	1016	6741	6741
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1038382	1038362
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	1870	2178
Усього за розділом І	1095	26481978	25201278
ІІ. Оборотні активи			
Запаси	1100	4814500	7688087
Виробничі запаси	1101	1955916	2545985
Незавершене виробництво	1102	792343	1184287
Готова продукція	1103	2066003	3957815
Товари	1104	238	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8603858	19508885
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	982826	957321
з бюджетом	1135	1164853	1728573
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	42680	2301851
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18757533	17476930
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	157594	129290
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	157591	129290
Витрати майбутніх періодів	1170	526780	576521
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	767542	1058233
Усього за розділом ІІ	1195	35818166	51425691
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	265	265
Баланс	1300	62300409	76627234

Баланс підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	86968733	0
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(64536759)	(0)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	22431974	0
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	2977967	0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(563713)	(0)
Витрати на збут	2150	(2804593)	(0)
Інші операційні витрати	2180	(269447)	(0)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	21772188	0
збиток	2195	(0)	(0)
Доход від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	154120	0
Інші доходи	2240	14510	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(558953)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1190423)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	20191442	0
збиток	2295	(0)	(0)

Звіт про фінансові результати

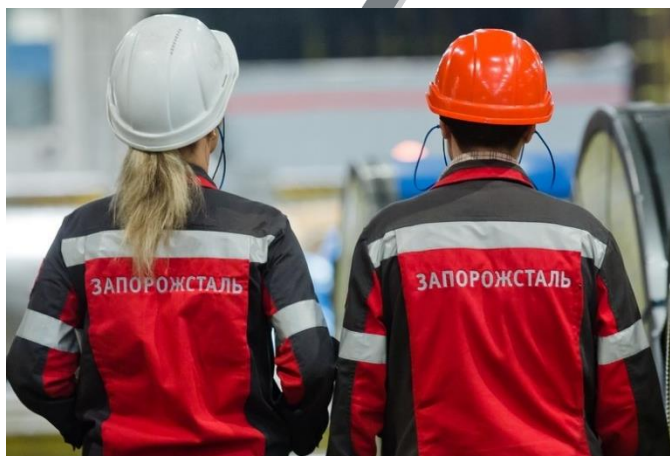
ЗАПОРІЖСТАЛЬ

Додаток Д

Символіка ПАТ «Запоріжсталь»



ЗАПОРІЖСТАЛЬ



Кодекс корпоративной этики компании "Метинвест"

КОДЕКС ЭТИКИ

ВВЕДЕНИЕ

Кодекс этики Группы Метинвест (**Метинвест, Компания**¹) устанавливает необходимые этические нормы и стандарты ведения бизнеса, которыми должны ежедневно руководствоваться в своей деятельности сотрудники² всех уровней. Данные нормы и стандарты основываются на наших ценностях:

- Профессионализм;
- Клиентоориентированность;
- Жизнь, здоровье и экология;
- Лидерство;
- Командная работа.

Сотрудники всех уровней Метинвеста должны соблюдать Кодекс этики. Со своей стороны, Метинвест создает безопасные условия труда, и способствует развитию сотрудников, совершенствованию их профессиональных навыков и умений.

Мы поощряем подрядчиков, поставщиков, консультантов, ассоциированные компании, а также компании, в которых Группа Метинвест представлена как миноритарный акционер, и лиц, уполномоченных представлять Метинвест в отношениях с третьими лицами, следовать в своей деятельности внутренним Кодексам этики и делового поведения, которые максимально соответствуют положениям, изложенным в данном Кодексе этики.

Мы ведем свою деятельность во многих странах, законодательство и регуляторные требования которых отличаются. Мы должны придерживаться требований законов стран присутствия, и мы также берем на себя обязательства соответствовать международным стандартам в различных сферах нашей деятельности.

Данный Кодекс этики содержит общие рекомендации, описывающие нормы и стандарты делового поведения. Изучите положения Кодекса этики и действуйте в соответствии с приведенными в них нормами и стандартами.

Обращаем Ваше внимание на то, что Кодекс этики описывает самые важные вопросы этического поведения и не дает ответов на конкретные юридические вопросы, и не определяет правила поведения в каждой конкретной ситуации. Положения Кодекса этики не охватывают все законы, политики и процедуры и не предоставляют права, обязанности или стандарты делового поведения, которые могут быть направлены против Метинвеста. Каждый из нас должен в повседневной работе поступать честно и порядочно.

В том случае, если между Кодексом этики и местными обычаями, нормами или правилами существуют различия, мы должны придерживаться более строгих стандартов поведения. Однако мы всегда должны помнить, что незнание законов не освобождает нас от обязанности соблюдать их требования.

При внедрении Кодекса этики отдельные требования могут детализироваться внутренними процедурами различного уровня. Данные процедуры могут устанавливать более высокие требования, но не противоречащие Кодексу этики.

В случае, если у Вас возникли сомнения по поводу требуемых норм и стандартов делового поведения, обращайтесь к разделу "Способы обращения за советом и сообщения о нарушениях".

¹ Группа Метинвест (Метинвест, Компания) – ООО «МЕТИНВЕСТ ХОЛДИНГ», предприятия, связанные с ООО «МЕТИНВЕСТ ХОЛДИНГ» отношениями контроля.

Функції	Змістове наповнення функцій	Бали 1-5
1. Просвітницько-виховна	1. Персонал підприємства обізнаний із його історією і традиціями, знає його місію, сповідує загальні цінності	
	2. Персонал дотримується норм та правил поведінки, які відповідають духу підприємства і усвідомлює важливість взаємозв'язку із зовнішнім світом	
	3. Система цілей якісно впливає на поведінку персоналу, виховуючи у них почуття відданості корпорації	
Сума		
2. Мотиваційна	1. Присутній сприятливий клімат, в якому виникає бажання самовіддано працювати	
	2. Панує гармонія інтересів, оскільки цілі підприємства співпадають із особистісними цілями персоналу. Працівники усвідомлюють свою важливість на підприємстві та мають всі умови для самореалізації	
	3. На підприємстві діє ефективна система мотивації, яка поєднує моральні та матеріальні стимули	
Сума		
3. Комунікативна	1. Інформація зрозуміла працівникам, прозора і достатня для прийняття управлінських рішень	
	2. Добре розвинуті зовнішні та внутрішні комунікації, присутній обмін не тільки інформацією, але і поведінковими моделями, персонал вчасно повідомляють про всі події і заходи, які проходять на підприємстві	
	3. Працівників підприємства залучають до участі у всіх процесах і до вирішення будь-яких проблем	
Сума		
4. Стабілізуюча	1. Незалежно від ситуації персонал підприємства згуртовується для виконання місії та відчуває себе цілісним колективом	
	2. На підприємстві налагоджені ефективні партнерські відносини. Цінуються командна робота і практика соціального партнерства	
	3. Великий рівень взаємної довіри, зміня підтримувати психологічну комфортність і конструктивно вирішувати конфлікти	
Сума		
5. Адаптивна	1. КК сприяє швидкому подоланню виробничих та міжособистісних проблем	
	2. Персонал є висококваліфікований, підвищує свій професійний рівень та компетенцію для забезпечення стійкості і конкурентоспроможності підприємства	
	3. Цінності допомагають ефективно працювати за будь-яких обставин	
Сума		
6. Регульовальна	1. Наявні чіткі інструкції, необхідні для виконання функціональних обов'язків працівників та правила поведінки всіх категорій персоналу	
	2. Норми та інструкції не порушуються персоналом підприємства	
	3. Існують високі стандарти якості, яких персонал підприємства дотримується	
Сума		
7. Інноваційна	1. Інноваційні ідеї заохочуються і стимулюються	
	2. Панує високий рівень креативного мислення.	
	3. Кар'єра службового зростання залежить від інноваційної активності.	
Сума		
Загальна сума		

Зразок анкети опитування працівників



«Врятуємо Дніпро разом!»