



## Звіт подібності

### метадані

Назва організації

**Mariupol State University**

Заголовок

**Мадін \_антиплагиат**

Автор Науковий керівник / Експерт

**МадінМарина Горбашевська**

підрозділ

**Навчально-науковий інститут управління**

### Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

**5.62%**

5.62%

КП 1

**2.15%**

2.15%

КЦ

**30**

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

**9680**

Кількість слів

**77116**

Кількість символів

### Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

|                        |    |    |
|------------------------|----|----|
| Заміна букв            | Б  | 1  |
| Інтервали              | A→ | 0  |
| Мікропробіли           | ␣  | 12 |
| Білі знаки             | Б  | 0  |
| Парафрази (SmartMarks) | a  | 25 |

### Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

#### 10 найдовших фраз

Колір тексту

| ПОРЯДКОВИЙ<br>НОМЕР | НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)                                                                                                                                                                                                                                                        | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ<br>СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ) |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1                   | <a href="https://ua-books.com.ua/referats/bagatofaktorni-ta-vsefaktorni-sistemi-organizaciyi-oplati-praci-yih-sutnist-prikladi-zastosuvannja-3493">https://ua-books.com.ua/referats/bagatofaktorni-ta-vsefaktorni-sistemi-organizaciyi-oplati-praci-yih-sutnist-prikladi-zastosuvannja-3493</a> | 51 0.53 %                                 |
| 2                   | Управління рентабельністю підприємства на засадах формування системи інноваційних заходів<br>6/7/2020<br>Kryvyi Rih National University (Студентська рада)                                                                                                                                      | 41 0.42 %                                 |
| 3                   | <a href="https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/zvit-pro-upravlinnya-2022.pdf">https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/zvit-pro-upravlinnya-2022.pdf</a>                                                                                             | 28 0.29 %                                 |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                         |           |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4  | <a href="https://ukraine.arcelormittal.com/index.php?id=10&amp;pr=420">https://ukraine.arcelormittal.com/index.php?id=10&amp;pr=420</a>                                                                                                                                 | 23 0.24 % |
| 5  | Управління рентабельністю підприємства на засадах формування системи інноваційних заходів<br>6/7/2020<br>Kryvyi Rih National University (Студентська рада)                                                                                                              | 22 0.23 % |
| 6  | <a href="https://ukraine.arcelormittal.com/images/pdf/arcelormittal_ua.pdf">https://ukraine.arcelormittal.com/images/pdf/arcelormittal_ua.pdf</a>                                                                                                                       | 19 0.20 % |
| 7  | <a href="https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/zvit-pro-upravlinnya-2022.pdf">https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/zvit-pro-upravlinnya-2022.pdf</a>                                                                     | 16 0.17 % |
| 8  | <a href="https://delo.ua/industry/lyudskii-faktor-yak-kompaniya-arselormittal-krivii-rig-zalucaje-kadri-ta-dbaje-pro-personal-438965/">https://delo.ua/industry/lyudskii-faktor-yak-kompaniya-arselormittal-krivii-rig-zalucaje-kadri-ta-dbaje-pro-personal-438965/</a> | 16 0.17 % |
| 9  | Управління рентабельністю підприємства на засадах формування системи інноваційних заходів<br>6/7/2020<br>Kryvyi Rih National University (Студентська рада)                                                                                                              | 14 0.14 % |
| 10 | Управління рентабельністю підприємства на засадах формування системи інноваційних заходів<br>6/7/2020<br>Kryvyi Rih National University (Студентська рада)                                                                                                              | 13 0.13 % |

з домашньої бази даних (0.00 %)

| ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР | ЗАГОЛОВОК | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ) |
|------------------|-----------|----------------------------------------|
|------------------|-----------|----------------------------------------|

з програми обміну базами даних (2.88 %)

| ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР | ЗАГОЛОВОК                                                                                                                                                                                                                                                          | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ) |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 1                | Управління рентабельністю підприємства на засадах формування системи інноваційних заходів<br>6/7/2020<br><b>Kryvyi Rih National University (Студентська рада)</b>                                                                                                  | <b>124 (9) 1.28 %</b>                  |
| 2                | Організація ефективного антикризового управління підприємством<br>5/15/2024<br>Interregional Academy of Personnel Management (Яготинський інститут)                                                                                                                | 51 (7) 0.53 %                          |
| 3                | Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі розширення діяльності<br>3/16/2025<br>National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute) | 21 (3) 0.22 %                          |
| 4                | Ефективне використання енергоресурсів підприємства в умовах їх дефіциту<br>3/15/2025<br>National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute)          | 13 (2) 0.13 %                          |
| 5                | Удосконалення системи управління персоналом підприємства<br>6/20/2023<br>Sumy State University (Кафедра управління імені Олега Балацького)                                                                                                                         | 12 (2) 0.12 %                          |
| 6                | Удосконалення обліку,аналіз і аудит операцій з вибуття основних засобів та їх вплив на об'єкт оподаткування .doc<br>12/13/2019<br>Kryvyi Rih National University (Кафедра обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування)                         | 12 (2) 0.12 %                          |
| 7                | Етика і культура ділового спілкування та ділових відносин<br>12/28/2020<br>Pereyaslav-Khmelnytsky Hryhoriy Skovoroda State Pedagogical University (Pereyaslav-Khmelnytsky Hryhoriy Skovoroda State Pedagogical University)                                         | 10 (2) 0.10 %                          |
| 8                | Мусатов Микита.docx<br>1/19/2024<br>Interregional Academy of Personnel Management (Прикарпатський інститут ім. М. Грушевського)                                                                                                                                    | 10 (1) 0.10 %                          |

|    |                                                                                                                                                                                                                                   |              |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 9  | Удосконалення управління власним капіталом суб'єкта господарювання<br>12/10/2019<br>Kryvyi Rih National University (Кафедра фінансів, суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку)                                         | 7 (1) 0.07 % |
| 10 | Удосконалення процесу стратегічного управління конкурентними перевагами металургійного підприємства в умовах ринкової нестабільності.docx<br>12/17/2021<br>Kryvyi Rih National University (Кафедра менеджменту і адміністрування) | 7 (1) 0.07 % |
| 11 | 2024_Kovalchuk_NNIEUA_MN23M<br>11/17/2024<br>Mykhailo Tugan-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade (Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovskyi)            | 6 (1) 0.06 % |
| 12 | РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУРИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЦСК «БІОФАРМА-ПЛАЗМА»<br>1/13/2025<br>National University of Pharmacy (NUPH)                                                                             | 6 (1) 0.06 % |

### з Інтернету (2.74 %)

| ПОРЯДКОВИЙ<br>НОМЕР | ДЖЕРЕЛО URL                                                                                                                                                                                                                                                                                     | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ<br>СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ) |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1                   | <a href="https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/zvit-pro-upravlinnya-2022.pdf">https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/zvit-pro-upravlinnya-2022.pdf</a>                                                                                             | 56 (4) 0.58 %                             |
| 2                   | <a href="https://ua-books.com.ua/referats/bagatofaktorni-ta-vsefaktorni-sistemi-organizaciyi-oplati-praci-yih-sutnist-prikladi-zastosuvannya-3493">https://ua-books.com.ua/referats/bagatofaktorni-ta-vsefaktorni-sistemi-organizaciyi-oplati-praci-yih-sutnist-prikladi-zastosuvannya-3493</a> | 51 (1) 0.53 %                             |
| 3                   | <a href="https://delo.ua/industry/lyudskii-faktor-yak-kompaniya-arselormittal-krivii-rig-zalucaje-kadri-ta-dbaje-pro-personal-438965/">https://delo.ua/industry/lyudskii-faktor-yak-kompaniya-arselormittal-krivii-rig-zalucaje-kadri-ta-dbaje-pro-personal-438965/</a>                         | 27 (2) 0.28 %                             |
| 4                   | <a href="https://ukraine.arcelormittal.com/images/pdf/arcelormittal_ua.pdf">https://ukraine.arcelormittal.com/images/pdf/arcelormittal_ua.pdf</a>                                                                                                                                               | 24 (2) 0.25 %                             |
| 5                   | <a href="https://ukraine.arcelormittal.com/index.php?id=10&amp;pr=420">https://ukraine.arcelormittal.com/index.php?id=10&amp;pr=420</a>                                                                                                                                                         | 23 (1) 0.24 %                             |
| 6                   | <a href="https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/24234/1/%D0%9B%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9A.%D0%92._2024.pdf">https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/24234/1/%D0%9B%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9A.%D0%92._2024.pdf</a>                                     | 20 (4) 0.21 %                             |
| 7                   | <a href="https://ukraine.arcelormittal.com/images/pdf/SD_report_ArcelorMittal_2018_ukr.pdf">https://ukraine.arcelormittal.com/images/pdf/SD_report_ArcelorMittal_2018_ukr.pdf</a>                                                                                                               | 19 (2) 0.20 %                             |
| 8                   | <a href="https://delo.ua/business/mozemo-navciti-novoyi-profesiyi-z-nulya-katerina-zaloznix-arselormittal-krivii-rig-434600/">https://delo.ua/business/mozemo-navciti-novoyi-profesiyi-z-nulya-katerina-zaloznix-arselormittal-krivii-rig-434600/</a>                                           | 19 (2) 0.20 %                             |
| 9                   | <a href="http://ir.duan.edu.ua/bitstream/123456789/3295/1/%D0%9F%D0%A0%D0%A3%D0%A1.pdf">http://ir.duan.edu.ua/bitstream/123456789/3295/1/%D0%9F%D0%A0%D0%A3%D0%A1.pdf</a>                                                                                                                       | 14 (2) 0.14 %                             |
| 10                  | <a href="https://ukraine.arcelormittal.com/images/pdf/ArcelorMittal_CSR_Report_2014_ua.pdf">https://ukraine.arcelormittal.com/images/pdf/ArcelorMittal_CSR_Report_2014_ua.pdf</a>                                                                                                               | 12 (1) 0.12 %                             |

### Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)

| ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР | ЗМІСТ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ) |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 2                | РОЗДІЛ 1<br>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ ТА ЕТИКИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН В УПРАВЛІННІ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                       |
|                  | - Основи психології управління: ключові аспекти та концепції                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                       |
|                  | Психологія управління з'явилася як відповідь на складність і багатогранність управлінської діяльності, де ключовим фактором є людина. По мірі розвитку управління як науки виявилось, що ефективність процесів управління залежить не лише від чіткої організації і технологій, а й від психологічних факторів, які впливають на поведінку, мотивацію та взаємодію людей у системі.<br>Управління - це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт з метою забезпечення функціонування, розвитку та досягнення поставлених цілей. Воно охоплює всі види діяльності, які пов'язані з організацією, координацією та контролем ресурсів для досягнення результатів [1, с. 613]. |                                       |

Психологія управління - це науково-практична дисципліна, яка вивчає закономірності психологічного опосередкування процесів управління та спрямована на оптимізацію й підвищення ефективності управлінської діяльності. Її основна мета полягає у дослідженні взаємодії між керівником і підлеглими, а також у розумінні психологічних факторів, що впливають на процес прийняття рішень, лідерство, комунікацію та мотивацію в організаціях [2, с. 6].

Об'єктом психології управління виступають системи взаємодії, такі як "людина - людина", "людина - група", "група - організація". Увага приділяється вивченню зв'язків між індивідами та групами, що впливають на організаційний клімат і ефективність роботи.

Предметом є соціально-психологічні аспекти управління, які охоплюють міжособистісну взаємодію, процеси прийняття рішень, формування лідерства та мотивації. Ці аспекти відіграють ключову роль у досягненні організаційних цілей і забезпеченні гармонійного функціонування колективу [3].

Наукові дослідження впливу психологічних і соціальних чинників на управління зробили значний внесок у розуміння лідерства, мотивації, комунікацій, групової динаміки та процесів прийняття рішень. Розвиток цієї галузі спирався на фундаментальні дослідження провідних учених, які зосередили увагу на впливі людської психіки на ефективність організацій (див. табл. 1.1) [4].

Таблиця 1.1

Основні передумови виникнення психології управління

Передумова    Ключові аспекти    Дослідники

Розвиток наукового менеджменту    - Врахування людських здібностей, психологічних і фізичних обмежень.    - Аналіз мотивів і поведінки працівників для підвищення ефективності праці.    Фредерік Тейлор, Генрі Гантт, Ліліан і Френк Гілбretti

Біхевіористичний підхід    - Значення психологічного клімату, уваги до працівників і взаємовідносин у колективі.    - Мотивація і задоволеність працею як вирішальні фактори продуктивності.    Елтон Мейо, Мері Паркер Фоллетт

Розвиток соціальної психології    - Дослідження групових процесів, лідерства, комунікації та взаємовідносин в організаціях.    Джейкоб Морено

Необхідність врахування людського фактора    - Аналіз індивідуальних і групових особливостей у контексті спеціалізації праці.    - Людина як центральна фігура у виробничих і управлінських процесах.    Абрахам Маслоу, Дуглас Мак-Грегор (теорія X і Y), Фредерік Герцберг (теорія мотивації), Девід МакКлелланд (теорія потреб)

Розвиток когнітивного підходу    - Значення мислення, прийняття рішень і навчання в управлінських процесах.    Герберт Саймон (обмежена раціональність), Кріс Арджиріс (організаційне навчання)

Сучасний етап (емоційний інтелект)    - Роль емоцій у комунікації, лідерстві та управлінні змінами.    Деніел Гоулман

Еволюція психології управління відображає поступовий перехід від технократичного розуміння управління до акценту на людському факторі, груповій динаміці, мотивації та емоційному інтелекті.

Науковий менеджмент виник на межі XIX-XX століть і мав на меті раціоналізувати трудові процеси та забезпечити підвищення продуктивності праці шляхом врахування фізичних і психологічних обмежень людини. Основоположниками цього підходу були Фредерік Тейлор, Генрі Гантт, а також Ліліан та Френк Гілбretti, які розробили концепцію стандартизації процесів і наукової організації праці [5].

Біхевіористичний підхід до управління зосередив увагу на важливості психологічних і соціальних факторів у роботі організацій. Елтон Мейо, в межах Хоторнських експериментів, довів, що мотивація та задоволеність працівників значно впливають на продуктивність. Мері Паркер Фоллетт зробила акцент на важливості співпраці та кооперативного лідерства [6, с. 36].

Соціальна психологія відіграла ключову роль у формуванні сучасного розуміння групових процесів, лідерства та ефективної комунікації в організаціях. Значний внесок зробив Джейкоб Морено, розробивши соціометрію - методику, яка дозволяє аналізувати неформальні структури та взаємини у колективах. Його дослідження сприяли виявленню прихованих зв'язків між членами групи, визначенню лідерів, ізольованих учасників і рівня згуртованості колективу.

В Україні важливим внеском у розвиток соціальної психології стали дослідження Сергія Рубінштейна, що аналізував психологічні механізми функціонування групових процесів [7, с. 40].

Західні вчені, такі як Абрахам Маслоу, Дуглас МакГрегор, Фредерік Герцберг і Девід МакКлелланд, зробили значний внесок у розвиток теорій мотивації, акцентуючи увагу на ролі індивідуальних і групових потреб у трудових процесах. Абрахам Маслоу у своїй теорії потреб створив ієрархічну модель, яка показує, що мотиви людей змінюються залежно від рівня задоволення базових і вищих потреб, починаючи від фізіологічних і завершуючи самореалізацією. Дуглас МакГрегор у своїй теорії X і Y описав два підходи до управління: X, який передбачає жорсткий контроль, і Y, орієнтований на довіру та самостійність працівників. Фредерік Герцберг запропонував двофакторну теорію, яка розмежовує фактори задоволення (мотиваційні) і незадоволення (гігієнічні), наголошуючи на важливості створення умов, що стимулюють розвиток і залучення людей. Девід МакКлелланд розробив теорію потреб досягнення, влади та афіліації, підкреслюючи, що індивідуальні мотиви осіб можуть визначати їхню продуктивність та ефективність у різних управлінських контекстах [4].

Когнітивний підхід до управління зосередився на вивченні процесів мислення, прийняття рішень і навчання як ключових елементів управлінської діяльності. Герберт Саймон запропонував концепцію обмеженої раціональності, яка стверджує, що управлінці приймають рішення в умовах неповної інформації та обмежених ресурсів, орієнтуючись на задовільні, а не оптимальні результати. Кріс Арджиріс зосередив увагу на організаційному навчанні, підкреслюючи, що ефективність управління залежить від здатності системи адаптуватися до змін і навчатися на власних помилках. Він також досліджував, як організаційні структури та системи впливають на поведінку людей, і запропонував стратегії для підвищення продуктивності через розширення можливостей для навчання та саморозвитку [8].

На сучасному етапі розвитку управління акцент робиться на концепції емоційного інтелекту, що істотно змінює підходи до лідерства, комунікації та управління організаційними змінами. Деніел Гоулман довів, що емоції є фундаментальним елементом у створенні продуктивних взаємовідносин та забезпеченні ефективності керівних рішень. Він підкреслив, що лідери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні краще розуміти почуття інших, управляти власними емоціями, мотивувати команду та створювати сприятливу атмосферу для роботи. Емоційний інтелект також допомагає адаптуватися до змін, вирішувати конфлікти та підтримувати моральний дух, що є особливо важливим в умовах динамічного середовища сучасного управління [9, с. 53].

Серед українських дослідників, які вивчали емоційний інтелект, слід відзначити Носенко Е.Л., Березюк Г.В. та Філатову О.М. Їхні роботи зосереджені на аналізі цієї здатності в контексті психології, акцентуючи увагу на її впливі на взаємодію, комунікацію та особистісний розвиток [10, с. 63].

Психологія управління розглядає управлінський процес через призму різних концепцій, які враховують психологічні, соціальні, економічні та організаційні аспекти взаємодії керівника та підлеглих.

Праці А. Гастєва, В. Добриніна та інших науковців заклали основи застосування психологічних знань у сфері управління, акцентуючи увагу на

важливості соціально-психологічних аспектів у трудовій діяльності

Вендров Є. Є. підкреслював значення міжособистісних відносин у колективі, а Уманський Л.І. акцентував увагу на важливості поєднання соціальних і психологічних аспектів управління [11, с. 105].

Основними аспектами психології управління є ключові елементи, що забезпечують ефективне функціонування управлінських процесів у різних організаціях. Вони охоплюють мотивацію, лідерство, комунікацію, управління конфліктами та процес прийняття рішень (див. рис. 1.1). Кожен із цих аспектів сприяє досягненню стратегічних цілей, враховуючи людський фактор, психологічні особливості та соціальні взаємодії в колективах [12, с. 7].

Мотивація є центральним елементом управлінської діяльності, оскільки саме вона визначає рівень продуктивності праці, зусиль та зацікавленості персоналу у досягненні спільних цілей організації. Серед ключових теорій мотивації варто виділити такі:

Віктор Врум акцентував увагу на взаємозв'язку між зусиллями, результатами і винагородою. Працівники будуть мотивовані лише тоді, коли віритимуть, що їхні зусилля призведуть до бажаного результату, а отримана винагорода задовольнить їхні потреби [13].

Рис. 1.1. Основні аспекти психології управління

Лідерство визначається як здатність впливати на поведінку людей, спрямовуючи їх до досягнення спільних цілей. Воно є ключовою компетенцією керівника, що поєднує навички стратегічного мислення, комунікації та емоційного інтелекту. Основними стилями лідерства є [14]:

1. Авторитарний стиль - лідер самостійно ухвалює всі рішення, що забезпечує швидкість у вирішенні питань, але часто пригнічує ініціативу працівників і може викликати опір.
2. Демократичний стиль - керівник залучає співробітників до процесу ухвалення рішень, що сприяє підвищенню їхньої зацікавленості в роботі та формуванню командного духу.
3. Ліберальний стиль - лідер мінімально втручається в діяльність підлеглих, дозволяючи їм працювати самостійно.

Ефективна комунікація є основою будь-якого управлінського процесу. Вона забезпечує розуміння між керівниками і підлеглими, сприяє координації дій і створює умови для ефективної командної роботи.

Конфлікти є природним явищем у будь-якій організації, оскільки індивідуальні відмінності та обмежені ресурси часто створюють напругу. Успішне управління конфліктами передбачає своєчасне виявлення їх причин і вибір оптимальних методів вирішення, серед яких: переговори, компроміс та медіація.

Процес прийняття рішень є одним із найважливіших елементів управлінської діяльності. Він залежить як від індивідуальних особливостей керівника, так і від зовнішніх умов. Етапи прийняття рішень включають:

1. визначення проблеми;
2. пошук альтернатив;
3. оцінка ризиків;
4. прийняття оптимального рішення [15, с. 105].

Дослідження у сфері психології управління вимагають науково обґрунтованого застосування комплексу специфічних методів, підходів і процедур [16-18].

Методи психології управління є ключовим інструментом для аналізу, діагностики та оптимізації управлінських процесів у сучасних організаціях. Вони дозволяють дослідити поведінку індивідів і груп, оцінити ефективність прийнятих рішень, а також визначити чинники, що впливають на продуктивність (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи психології управління

| Категорія методів      | Методи                       | Опис                                                                                          |
|------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Загальнонаукові методи | Аналіз і синтез              | Розчленування об'єкта на складові (аналіз) та об'єднання частин у цілісну картину (синтез).   |
|                        | Індукція та дедукція         | Вивчення явищ від окремого до загального (індукція) та від загального до окремого (дедукція). |
|                        | Моделювання                  | Побудова спрощених моделей для аналізу та прогнозування процесів управління.                  |
|                        | Економіко-математичні методи | Кількісний аналіз ефективності управлінських рішень.                                          |

Продовження табл. 1.2

|                               |                                         |                                                                                          |                                                        |
|-------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Психологічні методи           | Спостереження                           | Дослідження поведінки працівників у природних умовах.                                    |                                                        |
|                               | Експеримент                             | Вивчення впливу змінних на поведінку та продуктивність працівників.                      |                                                        |
|                               | Контент-аналіз                          | Аналіз текстових матеріалів (документів, звітів) для виявлення ключових тем і понять.    |                                                        |
|                               | Соціально-психологічні методи           | Соціометрія                                                                              | Аналіз міжособистісних стосунків у колективі.          |
| Соціально-психологічні методи | Методи впливу                           | Використання переконання, навіювання, наслідування для формування поведінки працівників. |                                                        |
|                               | Групове оцінювання                      | Визначення ролей та позицій працівників у колективі.                                     |                                                        |
|                               | Методи аналізу управлінської діяльності | Хронометраж                                                                              | Вимірювання часу, витраченого на виконання завдань.    |
|                               |                                         | Фотографія робочого дня                                                                  | Фіксація всіх видів діяльності протягом робочого часу. |
|                               | Аналіз продуктів діяльності             | Оцінка результатів праці для виявлення її ефективності.                                  |                                                        |

Комплекс методів, застосовуваних у психології управління, охоплює як загальнонаукові, так і спеціалізовані підходи, що дозволяють отримати багатовимірну оцінку управлінської діяльності.

Психологія управління відіграє важливу роль у формуванні сучасних підходів до ефективного керування організаціями та колективами. Вона зосереджується на дослідженні поведінки людей у межах управлінських процесів, аналізі їхніх мотивацій, комунікації та впливу соціокультурних факторів на продуктивність. Одним із ключових аспектів цієї науки є визначення функцій, які забезпечують комплексний підхід до вивчення і вдосконалення управлінських рішень. Функції психології управління охоплюють як теоретичні аспекти, так і практичні інструменти, що дозволяють глибше розуміти взаємодію між керівниками та підлеглими, а також підвищувати ефективність управлінських процесів. У цьому контексті кожна функція психології управління має свою унікальну роль і значення. (див. рис. 1.2) [19].

Рис. 1.2. Функції психології управління

Таким чином, психологія управління є важливим інструментом для забезпечення ефективності управлінських процесів в умовах сучасних організацій. Її розвиток відбувався у взаємозв'язку з науковими досягненнями в галузі менеджменту, соціальної психології та когнітивної науки, що дозволило сформувати широкий спектр методів і концепцій для вивчення поведінки людей у системах управління. Розвиток цієї галузі науки є необхідною умовою для адаптації до динамічних змін і викликів, які стоять перед сучасним суспільством.

- Етика ділових відносин як елемент корпоративної культури

Етика ділових відносин - це система принципів, норм і правил, які регулюють поведінку працівників та організацій у процесі професійної діяльності. Вона є важливим елементом корпоративної культури, сприяючи створенню гармонійного робочого середовища, розвитку довіри між співробітниками та партнерами, а також забезпеченню стійкого розвитку організації [20].

**Як складова економічної етики та етики бізнесу, етика ділових відносин визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів у відносинах між виробниками і споживачами, між організаціями (підприємствами), між організаціями та державою, в самих організаціях тощо.**

**Використання принципів та норм етики ділових відносин впливає на [21]:**

1. **регулювання відносин між економічними суб'єктами ринку через виконання договірних зобов'язань, дотримання права**, уникнення порушень ділової практики, дотримання правил реклами та використання товарних знаків;
2. виконання норм державного регулювання (контроль за додержанням законодавства, стандартів і постанов);
3. відносини бізнесу із споживачами, забезпечуючи чесність і достовірність реклами, відповідність якості продукції стандартам, задоволення потреб споживачів;
4. **відносини бізнесу із суспільством, спрямовані на підвищення рівня життя** працівників і суспільства в цілому;
5. формування культури ділового партнерства.

Етика ділових відносин виконує ключову роль у формуванні та розвитку корпоративної культури, оскільки визначає моральні засади взаємодії як усередині організації, так і з зовнішніми партнерами. Вона забезпечує дотримання етичних норм і моральних принципів, що впливають на формування гармонійного середовища в компанії та сприяють її стабільності.

Основні переваги етичної корпоративної культури включають [22]:

1. завдяки етиці кожен співробітник діє згідно із загальноприйнятими нормами, що сприяє уникненню конфліктів і забезпеченню прозорих взаємовідносин;
2. етична поведінка як усередині компанії, так і в її зовнішній діяльності формує позитивний імідж організації, що є важливим для залучення нових клієнтів, інвесторів та партнерів.
3. етичні засади допомагають встановити чіткі правила, які регулюють взаємодію співробітників, забезпечують рівність, справедливість та ефективну комунікацію.
4. дотримання етики в бізнесі формує довіру та лояльність клієнтів, постачальників, інвесторів та інших стейкхолдерів, що сприяє побудові стабільних та взаємовигідних відносин.

Корпоративна культура, побудована на етичних засадах, виступає стратегічним активом організації. Вона допомагає залучати висококваліфікованих фахівців, мотивує співробітників до досягнення спільних цілей і зміцнює довіру до бренду. Така культура сприяє підвищенню лояльності співробітників, що знижує плинність кадрів і створює передумови для більшої ефективності організації.

Крім того, етична корпоративна культура є джерелом конкурентних переваг, оскільки забезпечує прозорість процесів, зменшує ризики, пов'язані з неетичною поведінкою, і сприяє створенню цінностей, які резонують як зі співробітниками, так і з клієнтами. У сучасному світі, де репутація є одним із ключових активів бізнесу, дотримання етичних стандартів стає невід'ємною складовою стратегії успіху будь-якої організації [23, с. 23].

Етика ділових відносин базується на таких ключових принципах [24]:

1. Чесність - відкритість і правдивість у взаємовідносинах із співробітниками, клієнтами та партнерами.
2. Прозорість - надання достовірної інформації всім зацікавленим сторонам.
3. Відповідальність - виконання зобов'язань перед колегами, клієнтами та суспільством.
4. Повага - толерантне ставлення до різноманіття думок, культур та переконань.
5. Конфіденційність - захист інформації, що має приватний чи комерційний характер.
6. Справедливість - рівні можливості для всіх працівників та клієнтів без дискримінації.

Формування цивілізованого стилю поведінки, що охоплює культуру спілкування, вміння управляти емоціями та будувати гармонійні стосунки з оточенням, є важливим аспектом професійного розвитку. Цей стиль базується на низці ключових особистісних якостей, таких як емпатія, емоційна стійкість, толерантність, здатність до активного слухання, повага до думок інших і вміння вирішувати конфлікти конструктивно [25].

Етичні аспекти ділової культури особистості виконують фундаментальну роль у побудові репутації фахівця та організації загалом. Вони сприяють створенню сприятливого робочого середовища. Етична культура також забезпечує ефективну взаємодію між колегами, керівниками та клієнтами, знижуючи ризик виникнення конфліктів та посилюючи колективну згуртованість [26, с. 501].

Дотримання етичних принципів сприяє зменшенню конфліктів у колективі, адже чіткі правила поведінки, взаємоповага та дотримання корпоративних цінностей знижують ризик виникнення непорозумінь між працівниками. Крім того, етика допомагає формувати довірчі відносини в колективі, оскільки кожен співробітник може бути впевнений у справедливому ставленні до себе та інших. Така атмосфера довіри сприяє підвищенню згуртованості команди, що, своєю чергою, позитивно впливає на ефективність роботи.

У професійному контексті дотримання етичних норм допомагає встановлювати чіткі стандарти поведінки, які регулюють комунікацію, діловий етикет, взаємоповагу та взаємодію (див. рис. 1.3) [27].

Рис. 1.3. Етичні аспекти ділової культури особистості

Етичні норми також підвищують лояльність співробітників до організації. Працівники, які працюють у середовищі, де поважають їхні права та цінності, більш охоче беруть участь у реалізації корпоративних ініціатив, проявляють більшу відповідальність за результати роботи та готовність до професійного розвитку. Таким чином, етика ділових відносин є фундаментом створення продуктивного, довірливого та мотивованого колективу.

Етична поведінка організації значною мірою впливає на її репутацію та взаємовідносини із зовнішніми стейкхолдерами. Дотримання етичних

стандартів зміцнює довіру клієнтів, партнерів і постачальників. Прозорість, чесність і відповідальність у веденні бізнесу створюють позитивний імідж компанії, завдяки чому вона виділяється на конкурентному ринку. Організації, які дотримуються етичних принципів, здобувають довгострокову довіру своїх клієнтів, що забезпечує стабільність їхнього бізнесу.

Етика також сприяє покращенню іміджу компанії на ринку. Висока репутація компанії як етичного гравця дозволяє залучати нових партнерів, інвесторів та талановитих працівників. Крім того, виконання корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) демонструє зацікавленість організації у розв'язанні соціальних, екологічних та економічних проблем суспільства. Реалізація КСВ-ініціатив, таких як підтримка громад, екологічні програми чи благодійність, зміцнює позиції компанії як відповідального члена суспільства [28, с. 29].

Кодекс корпоративної етики є основним інструментом інтеграції етики у корпоративну культуру. Він містить формалізовані правила поведінки, принципи та цінності організації, які регламентують взаємовідносини між співробітниками, керівництвом і зовнішніми стейкхолдерами. Кодекс служить орієнтиром для прийняття етичних рішень і створює єдині стандарти поведінки, що сприяють прозорості та відповідальності у внутрішніх і зовнішніх процесах компанії [22].

Етичне лідерство відіграє ключову роль у формуванні та підтримці етичної корпоративної культури. Керівники, які власним прикладом демонструють етичну поведінку, встановлюють високі стандарти відповідальності, справедливості та взаємоповаги в організації. Етичні лідери надихають співробітників дотримуватися моральних принципів у повсякденній діяльності, а також сприяють створенню атмосфери довіри та взаєморозуміння [29].

Програми навчання є ефективним інструментом для підвищення обізнаності працівників щодо важливості етики у корпоративній культурі.

Регулярні тренінги з етичної поведінки пояснюють, як дотримання стандартів впливає на репутацію організації, продуктивність роботи та клімат у колективі. Такі програми допомагають формувати у співробітників навички прийняття етичних рішень і розвивати їхню соціальну відповідальність [30, с. 237].

Механізми зворотного зв'язку забезпечують відкритий діалог з питань етики та дозволяють співробітникам повідомляти про можливі порушення через анонімні канали. Це сприяє своєчасному виявленню проблем і запобіганню конфліктам, пов'язаним із недотриманням етичних норм. Крім того, механізми зворотного зв'язку підтримують атмосферу прозорості та довіри в організації, створюючи умови для обговорення моральних питань та їх ефективного вирішення.

Впровадження етики ділових відносин може стикатися з такими труднощами [31, с. 701]:

1. Супротив співробітників через небажання змінювати звичні моделі поведінки.
2. відсутність чіткого розуміння етичних стандартів;
3. невідповідність між декларованими цінностями та реальними діями керівництва;
4. недостатній контроль за дотриманням етичних норм.

Таким чином, для успішного впровадження етики ділових відносин необхідно враховувати ці труднощі, забезпечувати належну комунікацію, приклад з боку керівництва та створювати дієві механізми контролю та підтримки етичної поведінки в організації.

### 1.3. Взаємозв'язок психології, етики та ефективності управління

Ефективне управління сучасними організаціями базується на інтеграції психологічних і етичних принципів у управлінські процеси. Ці два аспекти взаємодіють, створюючи міцний фундамент для досягнення високих результатів у керуванні персоналом, прийнятті рішень та побудові довгострокових відносин із зацікавленими сторонами.

Психологія управління зосереджується на дослідженні внутрішнього світу співробітників, включаючи їхні мотиви, емоції, установки та поведінкові реакції. Ця галузь знань дозволяє глибше зрозуміти психологічні чинники, які впливають на ефективність роботи та взаємодію в колективі.

Одним із ключових аспектів є аналіз факторів, які впливають на мотивацію працівників, що передбачає врахування їхніх індивідуальних потреб, професійних цілей, рівня задоволеності роботою та особистісних цінностей. Знання цих аспектів допомагає керівникам створювати умови, які стимулюють працівників до досягнення високих результатів [32].

Другим важливим напрямком є створення емоційно комфортного робочого середовища, що включає підтримку психологічної безпеки, уникнення конфліктів і створення позитивної атмосфери в колективі. Комфортне середовище забезпечує кращу залученість, знижує рівень стресу та сприяє професійному розвитку працівників [33].

Ще одним аспектом є адаптація стилів управління до потреб команди та окремих особистостей. Успішний керівник має враховувати особливості кожного працівника, їхні сильні сторони, цінності та способи реагування на різні ситуації [34, с. 19].

Крім того, психологічні аспекти управління сприяють побудові гармонійних відносин між керівниками та підлеглими. Відносини, засновані на довірі, взаєморозумінні та повазі, створюють основу для ефективної командної роботи [35, с. 34].

Етика є ключовим елементом, який формує моральні принципи взаємовідносин у будь-якій організації. Дотримання етичних норм створює сприятливі умови для злагодженої роботи колективу, підвищуючи ефективність управлінських процесів.

Етика та ефективність управління взаємопов'язані через їхній вплив на організаційні процеси, зокрема продуктивність, прийняття рішень, корпоративну репутацію та командну роботу [36, с. 19].

Етичні підходи до управління створюють умови, у яких кожен співробітник почувається цінним та поважаєм, що мотивує персонал працювати більш ефективно та залучено. Працівники, які бачать справедливий розподіл завдань та винагороди, прагнуть досягати високих результатів, а відсутність дискримінації та конфліктів сприяє покращенню робочого клімату [37, с. 39].

Етичні принципи допомагають керівникам ухвалювати обґрунтовані рішення, які відповідають не лише економічним, але й моральним стандартам, що зменшує ймовірність виникнення корупції та необ'єктивності. Психологічні аспекти, такі як врахування мотивацій працівників та їхніх реакцій на певні дії, дозволяють приймати більш зважені рішення.

Дотримання етичних стандартів покращує сприйняття організації з боку клієнтів, партнерів та суспільства. Етична поведінка на ринку формує позитивний імідж, що сприяє залученню нових клієнтів, інвесторів та співробітників. Організації, які підтримують високі моральні стандарти, отримують конкурентні переваги в умовах сучасного ринку [38].

Етичні підходи до управління забезпечують організаціям довгострокову стабільність, сприяючи сталому розвитку. Довіра з боку співробітників, клієнтів і партнерів гарантує тривалі партнерські відносини, підвищує конкурентоспроможність і допомагає впоратися з викликами зовнішнього середовища [39].

На рис. 1.4 продемонстровано взаємозв'язок між етикою, психологією та діловими відносинами, підкреслюючи їх значення в бізнесі, економічній сфері та менеджменті. Кожен із цих аспектів відіграє унікальну роль у формуванні корпоративної культури, розвитку професійних відносин і

досягненні стратегічних цілей [20].

Рис. 1.4. Структура етики та психології ділових відносин

У бізнесі та економічній сфері етика сприяє відповідальному веденню діяльності, а психологія забезпечує глибше розуміння комунікаційних і поведінкових аспектів. У сфері менеджменту етичні цінності та психологічні знання допомагають вибудовувати ефективні стратегії управління, підтримувати мотивацію та формувати довіру між учасниками організації.

Таким чином, впровадження етичних і психологічних підходів є фундаментом для успішного функціонування як окремих організацій, так і бізнесу загалом.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ ПСИХОЛОГІЇ ТА ЕТИКИ В УПРАВЛІННІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ArcelorMittal Kryvyi Rih - одне з найбільших підприємств гірничо-металургійної галузі України, розташоване в Кривому Розі, що спеціалізується на виробництві металопродукції. Комбінат займає провідну позицію на українському ринку, контролюючи приблизно 20% ринку металопродукції, і має значний вплив на промисловий розвиток країни [40].

**Статутний капітал металургійного комбінату становить 3 859 533,00 млн. грн. Керівник ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на даний момент Мауро Лонгбардо - генеральний директор з 2020 року** [41].

Основні органи управління підприємства та їхні функції закріплені у Положенні про загальні збори акціонерів і Положенні про Наглядову раду. Загальні збори акціонерів уповноважені приймати рішення з усіх питань, що стосуються функціонування та розвитку підприємства, а також затверджують річний звіт, розподіл прибутку чи збитків та приймають рішення за результатами звітів Наглядової ради і Генерального директора. Засідання Наглядової ради проводяться щоквартально, що дозволяє своєчасно реагувати на важливі виклики та приймати стратегічні рішення. Виконавчим органом підприємства є Генеральний директор, якого обирає Наглядова рада. Генеральний директор здійснює оперативне управління підприємством, впроваджує рішення Загальних зборів акціонерів та Наглядової ради, представляє інтереси підприємства у взаємодії з зовнішніми організаціями, веде переговори, а також затверджує внутрішні розпорядчі документи, які регламентують діяльність компанії. Управлінську структуру ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доповнює постійно діючий Керуючий комітет, до складу якого входять члени топ-менеджменту. Цей комітет відповідає за формування та реалізацію стратегії розвитку основних напрямків діяльності підприємства.

**ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» спеціалізується на виробництві: - прокату - арматури гладкого та періодичного профілю; - катанки зі звичайної низько вуглецевої і легованої сталі; - катанка сталева канатна;**

- **прокат сортовий гарячекатаний з вуглецевих та легованих марок сталі;**
- **квадратного, шестигранного профілю;**
- **прокат штабовий;**
- **кутики сталеві;**
- **заготівка гарячекатана з вуглецевої сталі;**
- **заготовка безперервнолита;**
- **концентрат залізородний агломераційний магнетитовий;**
- **чавун;**
- **доменний шлак;**
- **кокс.**

У 2022 році підприємство продемонструвало стабільні результати у виробництві основних видів продукції, зокрема в галузі металургії та коксохімії (див. табл. 2.1) [42].

Таблиця 2.1

Обсяги виробництва основних видів продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 рік:

**Вид продукції 2022, млн тонн**

**Кокс 1,1 Концентрат 4,5 Агломерат 2,8 Чавун 1,6 Сталь 1,2 Прокат 1,1**

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» постачає свою продукцію на глобальний ринок, де вона має високий попит у понад 50 країнах світу.

Підприємство міцно закріпило свої позиції як один із провідних постачальників металу у світі, включаючи країни Європи, Близького Сходу, Західної та Північної Африки, а також Центральної та Південної Америки. Висока якість продукції та широка географія постачань дозволяють підприємству підтримувати стабільний експорт, навіть в умовах жорсткої конкуренції та складної логістики.

Металопродукція, що виготовляється на підприємстві, знаходить широке застосування в різних галузях промисловості. Її використовують у будівництві для зведення будівель і споруд, у машинобудуванні та автомобілебудуванні для виробництва різних деталей та компонентів, у виготовленні покрівельних і захисних матеріалів. Продукція також затребувана у виробництві пакувальних матеріалів, товарах для побутового використання та сільськогосподарському секторі, де її застосовують для виготовлення техніки та обладнання.

Система управління якістю продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відповідає міжнародному стандарту ISO 9001:2008. Для забезпечення сертифікації продукції на підприємстві функціонує випробувальний центр, акредитований згідно з вимогами стандарту ISO/IEC 17025. До складу цього центру входять кілька спеціалізованих підрозділів, зокрема: хімічна лабораторія, лабораторія приймально-здавальних випробувань, лабораторія фізико-механічних випробувань, вогнетривів, а також експрес-лабораторія машини безперервного лиття заготовок [43].

Не дивлячись на складну ситуацію в Україні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» продовжує займати провідну позицію на ринку металопродукції.

Дотримання стандартів продажу металопродукції, дослідження додаткових властивостей продукції та потреб клієнтів дає змогу і надалі працювати та забезпечувати своєю продукцією увесь світ.

Для точного аналізу фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» скористуємося фінансовою звітністю підприємства (див. Додаток А, Б і В), що дозволить розрахувати необхідні коефіцієнти провести порівняльний аналіз.

Проаналізуємо майновий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2021-2023 рр. (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Аналіз показників майнового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

| Найменування показника                       | Роки | Абсолютне відхилення (+/-) |      | Відносне відхилення (%) |           |
|----------------------------------------------|------|----------------------------|------|-------------------------|-----------|
|                                              | 2021 | 2022                       | 2023 | 2021-2022               | 2022-2023 |
| Коефіцієнт зносу основних засобів            | 0,58 | 0,85                       | 0,86 | 0,27                    | 0,01      |
| Коефіцієнт мобільності активів               | 0,43 | 0,56                       | 0,46 | 0,13                    | -0,10     |
| Коефіцієнт придатності основних засобів      | 0,42 | 0,15                       | 0,14 | -0,27                   | -0,01     |
| Частка оборотних активів у загальних активах | 0,49 | 0,36                       | 0,39 | -0,13                   | 0,03      |

На основі проведеного аналізу за показниками майнового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна зробити наступні висновки:

1. Коефіцієнт зносу основних засобів перевищує рекомендоване значення ( $\leq 0,5$ ) у всі роки. Спостерігається значне зростання зносу у період 2021-2022 рр. (на 47,33%), що свідчить про зношеність основних засобів і потребу в оновленні.
2. Коефіцієнт мобільності активів у всі роки знаходиться нижче рекомендованого діапазону (0,5-0,6), що може свідчити про недостатню частку ліквідних активів у структурі активів підприємства. Проте, показник покращується у період з 2021 р. по 2022 р. (на 30,78% у 2022 р.), а в 2023 р. спостерігається зниження (на 18,16%), що свідчить про можливе зменшення частки мобільних активів.
3. Коефіцієнт придатності основних засобів у всі роки знаходиться нижче рекомендованого значення ( $\geq 0,5$ ). Особливо різке зниження спостерігається у період 2021-2022 р. (на 64,30%), що свідчить про суттєве зменшення придатності основних засобів для використання, вказуючи на необхідність модернізації основних засобів.
4. Частка оборотних активів у загальних активах також є нижчою за рекомендоване значення ( $\geq 0,5$ ) протягом аналізованого періоду. Показник знизився у період 2021-2022 рр. (на 26,56% у 2022 р.), проте в 2023 р. дещо покращився (на 8,9%), що може свідчити про певне відновлення оборотних активів, але все ж не досягає необхідного рівня.

Результати аналізу вказують на наявність проблем із фізичним станом основних засобів і низьку частку мобільних та оборотних активів, що може обмежувати здатність підприємства до швидкої адаптації та оновлення.

Динаміку зміни показників майнового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна спостерігати на рис. 2.1.

**Рис. 2.1.** Динаміка зміни показників майнового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2021-2023 рр.

Проаналізуємо ліквідність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2021-2023 рр. (див. табл. 2.3)

Таблиця 2.3

**Аналіз показників ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

| Найменування показника                      | Роки | Абсолютне відхилення (+/-) |      | Відносне відхилення (%) |           |
|---------------------------------------------|------|----------------------------|------|-------------------------|-----------|
|                                             | 2021 | 2022                       | 2023 | 2021-2022               | 2022-2023 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності           | 2,08 | 1,61                       | 0,88 | -0,47                   | -0,73     |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності              | 1,42 | -6,04                      | 0,44 | -7,46                   | 6,48      |
| Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) | 0,06 | 0,05                       | 0,02 | -0,01                   | -0,03     |

Динаміку зміни показників ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна спостерігати на рис. 2.2. **Рис. 2.2.** Динаміка зміни показників ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2021-2023 рр.

На основі аналізу показників ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна зробити наступні висновки:

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 р. знаходився в межах рекомендованих значень (1,5 - 2,5), проте починаючи з 2022 р. він почав знижуватися (на 22,63%) і в 2023 р. на 45,32%, що вказує на значне зменшення рівня абсолютної ліквідності.
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2021 р. перевищував рекомендоване значення (0,8 - 1). Однак у 2022 р. значення різко впало на 7,46, що свідчить про серйозні проблеми в ліквідності підприємства. У 2023 р. показник частково відновився на 6,48, але все ще не досяг мінімального значення норми і свідчить про нестабільність фінансового стану.
3. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) залишається значно нижчим за рекомендоване значення ( $\geq 0,2$ ), вказуючи на недостатню кількість оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Показник дещо знижувався у період 2021-2023 рр. (на 0,03 у період 2021-2022 рр. та на 0,03 у період 2022-2023 рр.), що свідчить про негативну динаміку ліквідності.

Проаналізуємо рентабельність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2021-2023 рр. (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Аналіз показників рентабельності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

| Найменування показника                 | Роки  | Абсолютне відхилення (+/-) |        |
|----------------------------------------|-------|----------------------------|--------|
|                                        | 2021  | 2022                       | 2023   |
| Рентабельність продажів                | 23,07 | -111,85                    | -28,22 |
| Рентабельність активів (ROA)           | 25,98 | -61,85                     | -23,69 |
| Рентабельність власного капіталу (ROE) | 36,70 | -93,56                     | -53,41 |
| Рентабельність операційної діяльності  | 28,39 | -32,09                     | -24,52 |
| Рентабельність продукції               | 33,82 | -87,78                     | -23,33 |

Динаміку зміни показників рентабельності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна спостерігати на рис. 2.3. **Рис. 2.3.** Динаміка зміни показників рентабельності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2021-2023 рр.

На основі аналізу показників рентабельності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна зробити наступні висновки:

1. Рентабельність продажів різко знизилась на 134,92 у 2022 р. і трохи відновився на 83,62% у 2023 р. Відносне відхилення у 2022-2023 роках (-296,29%) свідчить про значні втрати. Це може бути наслідком зниження доходів або збільшення витрат, що потребує додаткового аналізу.
2. Рентабельність активів (ROA) різко знизилась на 87,82 у 2022 р. з подальшим незначним покращенням на 38,16 у 2023 р., що загалом вказує на недостатню ефективність використання активів для генерування прибутку.

3. Рентабельність власного капіталу (ROE) знизилась на 130,26 у 2022 р. і дещо відновились на 40,15 у 2023 р., що вказує на втрату вартості для акціонерів у 2022 р. і часткове покращення у 2023 р.
4. Рентабельність операційної діяльності знизилась на 60,48 у 2022 р. і покращився на 7,57 у 2023 р., що вказує на значне зниження операційної ефективності у 2022 р., яке лише частково виправлене у 2023 р.
5. Рентабельність продукції різко знизилась на 121,60 у 2022 р. з незначним покращенням на 64,46 у 2023 р., що вказує на суттєві труднощі з управлінням витратами.

Аналіз показників рентабельності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчить про суттєві коливання в ефективності діяльності підприємства, що було викликано війною в Україні та зовнішніми факторами.

Таким чином, аналіз фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 рр. виявив значні виклики, серед яких високий рівень зносу основних засобів, низькі показники ліквідності та суттєві коливання рентабельності. Незважаючи на зниження ефективності у 2022 р., пов'язане із зовнішніми факторами, підприємство частково покращило деякі показники у 2023 р. Це свідчить про здатність компанії адаптуватися до складних умов і потребу подальшої модернізації основних засобів, посилення управління витратами та зміцнення фінансової стабільності для забезпечення сталого розвитку.

2.2. Аналіз управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

**Управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є** ключовим елементом його стратегії розвитку.

Станом на 2021 рік, чисельність **працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»** становила понад 18 тисяч осіб. У 2023 році компанія зіткнулася з викликами, пов'язаними з дефіцитом кадрів, зокрема через мобілізацію та міграцію населення, що призвело до наявності близько 1000 відкритих вакансій [44].

31 вересня 2023 року посаду заступника генерального директора з персоналу та корпоративних комунікацій та питань євроінтеграції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» обійняв Анджей Веслав Випих. На цій посаді він відповідає за реформування системи управління персоналом та системи мотивації відповідно до європейських стандартів [45].

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів є важливим елементом оцінки діяльності підприємства, оскільки продуктивність праці та трудомісткість безпосередньо впливають на загальну економічну ефективність і конкурентоспроможність (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Продуктивність праці **ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

| Показник                                        | Роки         | Абсолютне відхилення (+/-) |             | Відносне відхилення (%) |             |           |        |
|-------------------------------------------------|--------------|----------------------------|-------------|-------------------------|-------------|-----------|--------|
| 2021                                            | 2022         | 2023                       | 2021-2022   | 2022-2023               | 2021-2022   | 2022-2023 |        |
| Чистий дохід (тис. грн)                         | 109303155,00 | 43818410,00                | 41848635,00 | -65484745,00            | -1969775,00 | -149,45   | -4,71  |
| Середньооблікова чисельність працівників (осіб) | 18747        | 17221                      | 15 065      | -1526,00                | -2156,00    | -8,86     | -14,31 |
| Продуктивність праці                            | 5830,43      | 2544,48                    | 2 777,87    | -3285,96                | 233,40      | -129,14   | 8,40   |
| Трудомісткість                                  | 0,00017      | 0,00039                    | 0,00036     | 0,00022                 | -0,00003    | 56,36     | -9,17  |

На основі проведеного аналізу фінансових та трудових показників можна зробити такі висновки:

- Чистий дохід підприємства суттєво знизився у 2022 році порівняно з 2021 роком на 149,45%, що свідчить про значні труднощі в діяльності через зовнішні фактори. У 2023 році зниження уповільнилося, але темп падіння залишався відчутним (-4,71%).
- Середньооблікова чисельність працівників за період 2021-2023 рр. скоротилася на 19,6% (з 18747 до 15065 осіб), що відображає заходи оптимізації кадрового складу на фоні зменшення обсягів виробництва.
- Продуктивність праці у 2022 році знизилася на 129,14% через скорочення доходів і чисельності працівників. У 2023 році показник дещо покращився (+8,40%), що може свідчити про часткову стабілізацію та адаптацію підприємства до нових умов.
- Трудомісткість, яка є оберненою до продуктивності, у 2022 році різко зросла на 56,36%, що вказує на погіршення ефективності праці. У 2023 році трудомісткість зменшилася на 9,17%, що є позитивним зрушенням, однак все ще не відповідає показникам 2021 року.

Загалом, аналіз вказує на серйозні виклики для підприємства у 2022 році, пов'язані зі зниженням доходів та скороченням чисельності працівників викликаних війною в Україні. Однак у 2023 році простежуються певні тенденції до стабілізації. Для подальшого покращення результатів підприємству необхідно підвищувати кваліфікації працівників та інвестувати у вдосконалення процесів управління.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» приділяє значну увагу навчанню та розвитку своїх працівників. Компанія організовує професійно-технічне навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів як на базі власного навчального центру, так і в співпраці з іншими навчальними закладами України та за кордоном.

Система мотивації на підприємстві **спрямована на формування команди однодумців, які поділяють цінності та стратегічні цілі компанії.**

**Заробітна плата виплачується двічі на місяць**, а її структура включає основну частину, премії та інші заохочувальні виплати. У 2021 році середня заробітна плата на підприємстві становила 22806,00 грн, що перевищувало середній показник у металургійній галузі України.

Система мотивації працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, спрямовані на підвищення продуктивності та задоволеності персоналу.

Підприємство забезпечує конкурентний рівень оплати праці, регулярно переглядаючи його відповідно до ринкових умов. Проте, як зазначає директор з персоналу Катерина Залозних, ефект від підвищення заробітної плати триває лише кілька місяців, після чого працівники адаптуються до нового рівня доходу. Тому важливо комбінувати фінансові стимули з іншими видами заохочень [46].

Компанія надає працівникам та їхнім сім'ям пільгові путівки для відпочинку та оздоровлення. У 2021 році бази відпочинку та дитячі табори підприємства прийняли понад 21 000 осіб, зокрема понад 3 300 дітей співробітників [43]

Підприємство регулярно проводить **обов'язкове навчання працівників принципам поваги і правил захисту прав людини на робочому місці та в місцевих громадах. Навчання проходить раз на три роки, в очній або електронній формі.**

**Для подолання кадрового дефіциту підприємство активно залучає жінок до роботи за спеціальностями, які раніше вважалися суто "чоловічими". До повномасштабного вторгнення співвідношення чоловіків та жінок в "АрселорМіттал Кривий Ріг" було 70:30. Після початку великої війни ця пропорція змінилась, і представництво жінок збільшилось до 33%, з яких 240 обіймають керівні посади** [44].

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» традиційно виплачує своїм працівникам так звану «13-ту зарплату» - винагороду за підсумками роботи за рік. Однак, у зв'язку з економічними викликами, спричиненими військовою агресією та блокадою портів, підприємство було змушене скоригувати

розмір цієї виплати.

Зокрема, за підсумками роботи у 2022 році було прийнято рішення виплатити працівникам 50% середньомісячної заробітної плати за фактично відпрацьований час. Ця виплата була здійснена 7 квітня 2023 року [47]

Аналогічне рішення було прийнято і за підсумками роботи у 2023 році: працівники отримають 50% середньомісячної заробітної плати за фактично відпрацьований час. Виплата запланована на 11 квітня 2024 року.

Безпека праці є одним із ключових пріоритетів Групи ArcelorMittal, яка продовжує впроваджувати ефективні заходи навіть в умовах складного економічного становища. У 2022 році компанія реалізувала низку ініціатив, спрямованих на зниження рівня травматизму та забезпечення безпечних умов роботи.

Одним із важливих напрямів є програма **SO/PSIF (Serious Occurrence / Potential Serious Injury and Fatality)**, яка охоплює розслідування потенційно серйозних інцидентів. Метою програми є виявлення кореневих причин нещасних випадків, розробка коригуючих заходів, а також оцінка ефективності їх впровадження. Такий підхід дозволяє запобігати повторенню подібних ситуацій.

Для зниження рівня смертельних випадків компанія впровадила **11 корпоративних стандартів запобігання смертельним випадкам (FPS - Fatality Prevention Standards)**. Ці стандарти є обов'язковими для виконання всіма працівниками компанії та підрядниками. Вони охоплюють безпечне використання обладнання, роботи на висоті, у замкнених просторах та інші критичні аспекти безпеки.

Однією з ініціатив, спрямованих на підвищення культури безпеки, є проєкт «Оберіг». Він спрямований на залучення керівників у процес забезпечення безпеки праці та налагодження відкритого діалогу з працівниками. Завдяки цьому проєкту компанія прагне створити відповідальну культуру безпеки, де кожен працівник розуміє важливість дотримання правил охорони праці.

Компанія забезпечує регулярне навчання працівників, яке включає ознайомлення з корпоративними стандартами, управління ризиками та уникнення небезпечних ситуацій. Практичні навчання, такі як надання першої допомоги, також є частиною цієї програми. Це сприяє підвищенню компетентності працівників і зниженню ризиків [43].

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», як частина глобальної сталеливарної корпорації ArcelorMittal, приділяє велику увагу дотриманню високих стандартів ділової етики та міжнародного законодавства. Політика компанії базується на принципах прозорості, відповідальності та недопущення корупції.

Компанія дотримується єдиного Кодексу ділової поведінки, що застосовується на всіх підприємствах ArcelorMittal у понад 60 країнах світу.

Основні аспекти Кодексу:

1. заснований на міжнародних етичних і правових стандартах;
2. визначає правила поведінки для всіх працівників компанії, незалежно від посади чи географічного розташування;
3. працівники зобов'язані проходити обов'язкове навчання з положень Кодексу раз на три роки;
4. кожен працівник несе особисту відповідальність за дотримання положень Кодексу.

Одним із ключових принципів діяльності ArcelorMittal також є абсолютна нетерпимість до корупції. Для забезпечення цього принципу компанія розробила та впровадила спеціальне Положення по боротьбі з корупцією, яке містить:

1. чіткі вимоги до працівників, які обіймають посади, пов'язані з ризиком порушення антикорупційного законодавства;
2. положення, які визначають відповідальність працівників за запобігання корупції в усіх аспектах діяльності;
3. навчальні програми для співробітників з підвищенням ризиком, спрямовані на розуміння корпоративної політики запобігання корупції;
4. механізми моніторингу та оцінки ефективності антикорупційних заходів.

Основні принципи корпоративної відповідальності:

1. Дотримання міжнародного та національного законодавства;
2. Підтримка етичної поведінки - усі працівники компанії зобов'язані діяти чесно, прозоро та відповідально, як у внутрішніх взаєминах, так і у співпраці з партнерами.
3. Програми навчання з етики та боротьби з корупцією є обов'язковими для всіх працівників, а особливо для тих, хто працює у сферах з високим рівнем ризику [43].

Таким чином, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструє стратегічний підхід до управління персоналом, орієнтуючись на європейські стандарти та зосереджуючись на підвищенні ефективності праці, мотивації та забезпеченні безпечних умов для працівників. Компанія впроваджує комплексні програми навчання, підтримує гендерну рівність і активно адаптується до сучасних викликів, зокрема дефіциту кадрів. Значна увага приділяється прозорості, боротьбі з корупцією та дотриманню міжнародних стандартів етики, що підсилює конкурентоспроможність підприємства на глобальному ринку. Однак для подальшого успішного розвитку компанії важливо приділяти увагу модернізації процесів управління, підтримці працівників у кризових умовах та інвестиціям у розвиток корпоративної культури.

## 2.3 Оцінка рівня етичної культури та психологічного клімату ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» приділяє значну увагу підтримці високих стандартів етичної культури та сприятливого психологічного клімату на підприємстві. Компанія визначає свої основні цінності, такі як сталий розвиток, якість та лідерство, які формують загальну стратегію довгострокового розвитку підприємства.

Метою компанії є сприяння **побудові кращого світу за допомогою** інноваційних процесів виробництва сталі, **які є більш ефективними, споживають менше енергії та** знижують викиди вуглецю. Це підкреслює прагнення «АрселорМіттал Кривий Ріг» до відповідального ведення бізнесу та підтримки високих етичних стандартів.

Компанія також **забезпечує соціальний захист усіх своїх співробітників відповідно до Колективного договору, який містить зобов'язання в галузі охорони праці, організації та оплати праці, навчання та соціального захисту персоналу.**

Кодекс етики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є важливим документом, який визначає основні принципи та норми етичної поведінки для всіх працівників компанії. Його метою є створення прозорого, справедливого та безпечного робочого середовища, яке сприятиме підвищенню довіри серед колег, партнерів і клієнтів. Кодекс спрямований на попередження порушень етичних норм, забезпечення дотримання законодавства, розвиток корпоративної культури взаємоповаги, а також підтримку високих стандартів професійної діяльності.

Кодекс етики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

1. Мета і завдання кодексу:
  - 1.1. Забезпечити дотримання високих стандартів професійної етики.
  - 1.2. Формувати культуру довіри, взаємоповаги та справедливості.
  - 1.3. Попереджати етичні порушення у внутрішніх і зовнішніх відносинах компанії.

## 2. Принципи етичної поведінки:

2.1. Всі працівники мають діяти чесно у відносинах із колегами, клієнтами, партнерами та суспільством.

2.2. Рішення приймаються відкрито, з урахуванням інтересів усіх сторін.

2.3. Кожен працівник заслуговує на повагу, незалежно від його посади, віку, статі, релігії чи національності.

2.4. Будь-яка дискримінація, упереджене ставлення чи несправедливе поводження категорично заборонені.

2.5. Працівники відповідають за свої дії та прийняті рішення перед колегами, керівництвом і суспільством.

## 3. Етична поведінка в роботі:

3.1. Дотримання законодавства України та внутрішніх регламентів компанії.

3.2. Подарунки, хабарі чи будь-які неправомірні вигоди суворо заборонені.

3.3. Працівники зобов'язані не розголошувати комерційні чи особисті дані без дозволу.

3.4. Працівники **повинні уникати ситуацій, коли їхні особисті інтереси суперечать інтересам компанії.**

## 4. Відносини між працівниками:

4.1. Усі форми образ, булінгу, дискримінації чи сексуальних домагань категорично заборонені.

4.2. Колективна робота базується на принципах підтримки та співпраці.

4.3. У разі конфлікту між працівниками, спірні питання вирішуються мирним шляхом за участі керівництва.

## 5. Зовнішні відносини:

5.1. Партнери компанії оцінюються за критеріями прозорості, етичності та відповідності корпоративним стандартам.

5.2. Заборонено будь-які дії, що можуть завдати шкоди репутації ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

## 6. Дотримання екологічних стандартів:

6.1. Працівники зобов'язані дотримуватись правил охорони праці та навколишнього середовища.

6.2. Компанія дотримується принципу мінімізації екологічного впливу.

## 7. Контроль та відповідальність:

7.1. Порушення положень кодексу можуть стати підставою для дисциплінарних заходів.

7.2. Всі працівники мають право звернутися до керівництва або через спеціальну гарячу лінію у разі етичних порушень.

Кожного року ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» організовує анкетування серед працівників (див. Додаток Г) з метою оцінки задоволеності умовами праці, рівня психологічного клімату у колективі, а також ефективності системи мотивації та корпоративної культури. Такі дослідження дозволяють отримати зворотний зв'язок від персоналу, виявити сильні та слабкі сторони організаційних процесів, а також розробити рекомендації для їхнього покращення. Останнє опитування проводилося у 2021 році, результати (див. табл. 2.6) якого засвідчили загальний позитивний рівень задоволеності, але також вказали на потребу в посиленні комунікацій між підрозділами та вдосконаленні програм мотивації [43].

Таблиця 2.6

### Результати анкетування

#### Питання Результат (відсоток)

Чи знаєте ви про існування кодексу етики компанії? 60% відповіли "Так"

Як часто ви звертаєтесь до положень кодексу етики у своїй роботі? 20% - регулярно, 40% - іноді, 40% - ніколи

Наскільки ви довіряєте механізму зворотного зв'язку для повідомлення про порушення етики? 56% - довіряють частково, 24% - повністю, 20% - не довіряють

Чи вважаєте ви дії керівництва етичними та прозорими? 44% - частково, 40% - повністю, 16% - не довіряють

Як ви оцінюєте дотримання етичних стандартів колегами? 30% - високий рівень, 50% - середній рівень, 20% - низький рівень

Наскільки ви задоволені своєю роботою? 20% - задоволені, 50% - частково задоволені, 30% - незадоволені

Чи відчуваєте ви взаємоповагу між працівниками у вашому колективі? 68% - завжди, 25% - частково, 7% - ніколи

Як часто у вашому колективі виникають конфлікти? 10% - часто, 40% - іноді, 50% - дуже рідко

Як ви оцінюєте рівень стресу на вашому робочому місці? 30% - високий, 50% - середній, 20% - низький

Чи відчуваєте ви залученість до діяльності підприємства? 40% - так, 30% - частково, 30% - ні

Результати анкетування вказують на позитивні тенденції в частині обізнаності про кодекс етики компанії, адже 60% працівників знають про його існування. Водночас, лише 20% звертаються до його положень регулярно, що свідчить про необхідність підвищення практичного значення етичних стандартів у роботі. Довіра до механізму зворотного зв'язку є частковою (56%), а 24% працівників довіряють йому повністю. Оцінка етичності керівництва вказує на певний рівень прозорості дій (44% відповіли «частково»), але існує потреба в посиленні довіри.

Психологічний клімат у колективі є загалом позитивним: 68% працівників зазначили, що взаємоповага присутня завжди. Проте, рівень стресу залишається помірним (50%) або високим (30%), що може впливати на продуктивність і задоволення роботою. Конфлікти виникають здебільшого рідко (50%), що свідчить про досить стабільну атмосферу в колективах. Залученість працівників до діяльності підприємства знаходиться на середньому рівні, адже лише 40% відчувають повну залученість.

Таким чином, підприємству слід посилити заходи, спрямовані на підвищення довіри до механізмів зворотного зв'язку, забезпечення комфортного робочого середовища, зниження рівня стресу та активізацію роботи щодо залучення працівників до корпоративних процесів.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПСИХОЛОГІЇ ТА ЕТИКИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН В УПРАВЛІННІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

#### 3.1. Впровадження програм розвитку персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Університет АрселорМіттал в Україні є потужним центром навчання та професійного розвитку, який об'єднує найкращі практики корпоративного навчання та міжнародні стандарти. Як філія корпоративного Університету ArcelorMittal у Люксембурзі, він став важливим елементом стратегії компанії, спрямованої на підвищення кваліфікації працівників, удосконалення навичок безпеки праці та впровадження інновацій.

Університет здійснює свою роботу за такими напрямками:

1. перепідготовка, підвищення та підтвердження кваліфікації кадрів, а також навчання за другою професією для розширення професійної діяльності;

2. навчання з питань охорони праці та пожежної безпеки;

3. навчання англійській мові та підвищення рівня компетенцій згідно з обраними спеціалізаціями за допомогою тренінгів та бізнес-ігор. Університет АрселорМіттал в Україні створює умови для навчання та розвитку працівників різних вікових категорій, від дітей до літніх осіб віком від 6 до 70 років. Такий підхід забезпечує інтеграцію освіти, орієнтованої як на професійне становлення молоді, так і на перепідготовку та розвиток навичок досвідчених працівників.

Діяльність Університету організована відповідно до міжнародних стандартів, що дозволяє підтримувати високий рівень якості навчання. Інфраструктура Університету забезпечує сучасні умови для навчання, включаючи 25 навчальних класів із загальною пропускнуною спроможністю до 650 осіб на день та тренінг-центр з безпечного виконання робіт, обладнаний 4 аудиторіями та 4 тренажерами-симуляторами для відпрацювання практичних навичок у різних умовах праці. Додатково використовуються дистанційні форми навчання, які дозволяють працівникам проходити курси без відриву від роботи, з гнучким графіком і доступом до навчальних матеріалів онлайн. Особливістю навчання в Університеті є впровадження тренажерів-симуляторів, які дозволяють відпрацьовувати практичні навички у контрольованих умовах.

Крім того, для дітей працівників створені освітні програми, спрямовані на розвиток креативності, лідерських навичок та екологічної свідомості. Такий підхід не лише сприяє особистісному зростанню працівників і членів їхніх родин, але й підтримує формування корпоративної культури, заснованої на постійному навчанні та вдосконаленні.

У період з 2021 по 2023 роки Університет АрселорМіттал в Україні досяг значних успіхів у підготовці та розвитку персоналу. У 2021 році підприємство продовжувало реалізацію програм підвищення кваліфікації та безпеки праці, забезпечуючи навчання для сотень працівників. Зокрема, було проведено численні тренінги та курси, спрямовані на вдосконалення професійних навичок та підвищення обізнаності у сфері охорони праці.

У 2022 році розпочато другий етап навчального проекту з безпеки праці, під час якого кожен працівник підприємства, включаючи робітників, службовців та фахівців, пройшов триденний тренінг «Бережи себе» з відривом від виробництва. Цей тренінг був спрямований на підвищення зацікавленості працівників у власній безпеці та безпеці колег, розвиток навичок оцінки ризиків та їх усунення, а також ознайомлення з діями, які можуть захистити від нещасних випадків.

У 2023 році Університет продовжив активну діяльність у сфері навчання та розвитку персоналу. Зокрема, 415 працівників пройшли навчання з професійної перепідготовки, а 1 196 отримали другу професію, що сприяє адаптації до нових умов праці та підвищенню гнучкості виробничих процесів. Крім того, понад 1 200 керівників і 2 000 працівників пройшли спеціалізовані тренінги з безпеки праці, що сприяє мінімізації ризиків на робочих місцях. Загалом, 17 602 працівники взяли участь у спеціалізованих курсах, що становить понад 1,5 мільйони годин навчання, або в середньому 82 години на одного працівника.

Завдяки впровадженню програм «Лідерство в безпеці» та «Бережи себе» компанія досягла підвищення культури безпеки на робочих місцях, що сприяє зниженню рівня травматизму та підвищенню ефективності виробничих процесів.

Завдяки інноваційним підходам до навчання та розвитку компанія не лише зміцнює свої позиції на ринку, а й створює умови для стабільного зростання та підвищення конкурентоспроможності.

У 2023 році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» інвестувало 315,5 млн грн у соціальний розвиток свого колективу. Підприємство має найбільшу соціальну інфраструктуру серед компаній гірничо-металургійної галузі України, пропонуючи своїм працівникам і членам їхніх родин пільги, якісні умови оздоровлення, відпочинку та медичного обслуговування.

Соціальні пільги та виплати:

1. Фінансова підтримка працівників:
  - одноразові виплати при виході на пенсію, що залежать від стажу роботи та середнього заробітку;
  - матеріальна допомога до 1 вересня для одиноких батьків, опікунів, багатодітних сімей.
2. Соціальні об'єкти:
  - утримання дитячих оздоровчих таборів, баз відпочинку, медичних закладів, об'єктів житлово-комунального господарства та культурних установ;
  - проведення капітальних і поточних ремонтів цих об'єктів.
3. Оздоровлення та відпочинок:
  - у 2021 році бази відпочинку та дитячі табори прийняли 21 441 особу, зокрема понад 3,3 тис. дітей працівників.
  - 18,1 тис. працівників і членів їхніх родин скористалися путівками на заміські бази відпочинку.
  - 2 041 працівник і член їхніх родин пройшли оздоровлення в пансіонатах і санаторіях України.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» підтримує соціальну політику, спрямовану на оздоровлення та відпочинок працівників і їхніх родин, співпрацюючи з туристичними комплексами, такими як «Ворохта 365» та «Трускавець 365». Підприємство забезпечує працівників пільговими путівками, сприяючи зниженню рівня стресу, підвищенню продуктивності та формуванню лояльності до компанії.

Путівки для працівників та членів їхніх сімей надаються за пільговими цінами, що робить якісний відпочинок доступним для кожного. Така підтримка не лише покращує добробут працівників, а й сприяє формуванню міцної корпоративної культури [43].

Таким чином, Університет АрселорМіттал в Україні є ключовим інструментом розвитку професійного потенціалу працівників, сприяючи їхній адаптації до сучасних вимог виробництва та формуванню культури безпеки. Інноваційні підходи до навчання, такі як використання тренажерів-симуляторів і дистанційні курси, забезпечують ефективність і доступність навчального процесу. Соціальні ініціативи компанії, зокрема програми оздоровлення та відпочинку для працівників і їхніх родин, створюють сприятливе середовище для підвищення добробуту персоналу, зміцнення корпоративної культури та зростання лояльності до компанії.

### 3.2. Напрями вдосконалення психології ділових відносин в управлінні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Одним із ключових напрямів вдосконалення психології ділових відносин в управлінні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є створення умов для психологічної підтримки працівників. У сучасних умовах, зокрема внаслідок війни в Україні, працівники підприємства зазнають значного психологічного навантаження. Постійний стрес, тривога за власну безпеку та безпеку рідних, втрати житла та змушена міграція значно впливають на емоційний стан персоналу. Додатково, економічна нестабільність, зростання професійних вимог і трансформації у виробничих процесах поглиблюють ці виклики.

У таких умовах забезпечення психологічної підтримки працівників стає критично важливим завданням для підприємства. Ефективне управління емоційними та психологічними чинниками дозволяє зберегти продуктивність персоналу, формувати стійкий корпоративний клімат, орієнтований на підтримку, розвиток і досягнення стратегічних цілей. Впровадження програм психологічної підтримки не лише допомагає працівникам

подолати стрес та емоційне вигорання, але й сприяє зміцненню лояльності до компанії. Це особливо важливо для організацій такого масштабу, як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», яке є стратегічно важливим підприємством в Україні.

Пропонується програма «Психологічна рівновага», спрямована на підтримку психічного здоров'я працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Основними напрямками реалізації програми є індивідуальні консультації з професійними психологами та тренінги з управління стресом (див. табл. 3.1 та 3.2) [48-49].

Таблиця 3.1

Індивідуальні консультації психологів

Показник Значення

Кількість штатних психологів 3 особи

Час роботи одного психолога 15 годин/тиждень (3 годин/день)

Продовження табл. 3.1

Кількість консультацій на день 3 консультацій

Кількість консультацій на тиждень 15 консультацій

Кількість консультацій на місяць (на психолога) 60 консультацій

Загальна кількість консультацій на місяць 180 консультацій

Річна кількість консультацій 2160 консультацій

Місячна оплата праці одного психолога (ставка) 300 000,00 грн

Річна оплата праці трьох психологів 900 000 грн

Три штатних психологи можуть забезпечити проведення 2160 консультацій на рік, що дозволяє охопити значну кількість працівників підприємства, що сприяє підвищенню рівня психоемоційного здоров'я працівників та зниженню рівня стресу на робочих місцях.

За умови роботи психологів 15 годин на тиждень (3 години/день) кожен із них може проводити до 60 консультацій на місяць. Загалом це дозволяє організувати 180 консультацій щомісяця, що забезпечує постійний доступ працівників до психологічної підтримки.

Інвестиції у психологічну підтримку працівників у розмірі 1 080 000,00 грн є стратегічно обґрунтованими та мають значний вплив на успішність діяльності компанії. Одним із ключових ефектів таких вкладень є підвищення продуктивності праці. Зниження рівня стресу та емоційного вигорання допомагає працівникам зосереджуватися на виконанні завдань, зменшує кількість помилок і сприяє покращенню якості роботи.

Програма також сприяє зменшенню плинності кадрів. Працівники, які відчувають підтримку у вирішенні професійних та особистих викликів, демонструють вищу лояльність до компанії, що дозволяє уникнути значних витрат на підбір, навчання та адаптацію нових співробітників. Крім того, це формує позитивну корпоративну культуру, де працівники цінують свою організацію як місце, де дбають про їхнє здоров'я та добробут. Важливим результатом програми є зменшення кількості прогулів через хвороби. Багато з них пов'язані із психосоматичними проблемами, які можна попередити за допомогою професійної підтримки психологів. Зниження рівня прогулів безпосередньо впливає на стабільність виробничих процесів і загальну ефективність роботи підприємства.

Психологічна підтримка також позитивно позначається на управлінських процесах. Налагодження комунікації між працівниками та керівництвом, зменшення конфліктів і покращення робочого середовища підвищують якість управлінських рішень.

Крім того, реалізація програми демонструє соціальну відповідальність компанії, що є важливим аспектом у сучасному бізнес-середовищі. У період війни така ініціатива підкреслює готовність підприємства підтримувати своїх працівників, що формує довіру до компанії як серед співробітників, так і в суспільстві загалом.

Проведення тренінгів з управління стресом є важливою складовою підтримки працівників у сучасних умовах, коли рівень стресу та емоційного вигорання може суттєво впливати на продуктивність і мотивацію персоналу.

Таблиця 3.2 містить ключові параметри програми, включаючи вартість, формат і частоту проведення занять, що дозволяє оцінити її фінансову та організаційну доцільність [50].

Таблиця 3.2

Тренінги з управління стресом

Показник Значення

Формат тренінгу Одноденні заняття (6 годин) у неробочий день

Розмір групи 10 осіб

Кількість груп на рік 32 групи

Кількість працівників, які проходять тренінг 320 осіб/рік

Частота тренінгів 1 раз на 3 місяці

Кількість тренінгів за одну сесію 8 тренінгів в місяці (для 80 працівників)

Кількість тренерів 2 тренери по 4 сесії кожен

Гонорар за проведення одного тренінгу 5 000 грн (премія до загальної ставки)

Загальний гонорар тренерів на рік 160 000 грн.

Вартість тренінгу на одного учасника 600 грн

Загальна вартість тренінгів 192 000 грн

Запровадження програми тренінгів з управління стресом для працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є доцільним кроком для підвищення психологічного добробуту колективу та зниження рівня стресу. У програмі передбачено залучення 320 працівників на рік, які будуть проходити одноденні тренінги у групах по 10 осіб, що дозволяє забезпечити персоналізований підхід.

Загальна вартість програми складає 192 000,00 грн, включаючи гонорар тренерів у розмірі 160 000,00 грн за рік. Це означає, що вартість навчання для одного учасника становить 600,00 грн, що є економічно вигідним вкладенням у розвиток персоналу.

Інвестиції у заходи з підтримки психічного здоров'я персоналу сприятимуть ефективнішому управлінню та збереженню висококваліфікованих кадрів у компанії.

Основною метою програми «Психологічна рівновага» є підвищення обізнаності працівників про доступність програм психологічної підтримки, зниження рівня стресу та запобігання емоційному вигоранню. Крім того, кампанія спрямована на мотивування співробітників до участі у тренінгах і консультаціях з психологами, що сприятиме покращенню їхнього емоційного стану та підвищенню продуктивності праці.

Кампанія передбачає створення яскравих та інформативних електронних інфографік, які будуть доступні для працівників через внутрішні платформи компанії. Інфографіка пояснюватиме основні переваги психологічної підтримки, способи зниження стресу та методи емоційного відновлення. Такі матеріали будуть розроблені у простій та зрозумілій формі, щоб охопити якомога більшу аудиторію працівників.

Щоквартально працівники отримуватимуть короткі електронні листи, які міститимуть поради щодо управління стресом, рекомендації щодо підтримки емоційного здоров'я, а також інформацію про доступні тренінги та можливість запису до психолога. Розсилка слугуватиме інструментом для постійного інформування співробітників про нові ініціативи та заходи, спрямовані на психологічну підтримку. Такий підхід сприятиме створенню довіри до компанії та підтримуватиме відчуття турботи про кожного працівника.

В рамках кампанії на внутрішній корпоративній платформі компанії щомісяця публікуватимуться пости, присвячені психологічному здоров'ю. У цих публікаціях висвітлюватимуться практичні поради щодо збереження балансу між роботою та особистим життям, історії успіху працівників, які скористалися психологічною підтримкою, а також корисна інформація про тренінги та консультації. Така регулярна комунікація створюватиме атмосферу відкритості та сприятиме формуванню культури турботи у колективі.

Завдяки поєднанню цих інструментів інформаційна кампанія дозволить охопити значну частину працівників, забезпечуючи їх своєчасною інформацією про наявні можливості психологічної підтримки.

Етапи впровадження програми:

1. Підготовчий етап (3 місяці):

1. рекрутинг психологів;
2. розробка тренінгових програм і матеріалів;
3. підготовка інформаційної кампанії.

2. Етап реалізації (постійно):

4. індивідуальні консультації;
  5. щоквартальні тренінги;
  6. моніторинг рівня стресу працівників через анкетування.
3. Оцінка ефективності (раз на півроку):
7. аналіз кількості проведених консультацій і тренінгів;
  8. анонімне анкетування працівників щодо рівня задоволеності програмою.

Завдяки реалізації програми ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зможе не лише підвищити продуктивність працівників, але й зменшити витрати, пов'язані з плінністю кадрів та втратою ефективності через стрес.

### 3.3. Рекомендації щодо підвищення етичної культури ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Етична культура є фундаментальною складовою успішного функціонування будь-якої організації, особливо такої масштабної, як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». В умовах сучасних викликів, зокрема економічних, соціальних та екологічних змін, підвищення рівня етичної культури стає не лише вимогою часу, а й конкурентною перевагою. Етика в управлінні сприяє зміцненню довіри між працівниками та керівництвом, покращенню репутації компанії, підвищенню залученості співробітників та забезпеченню сталого розвитку організації.

Рекомендації щодо вдосконалення етичної культури в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» охоплюють широкий спектр ініціатив, спрямованих на адаптацію до сучасних реалій. Вони включають оновлення кодексу етики, проведення навчальних програм, підвищення прозорості управління, інтеграцію екологічної відповідальності, а також використання цифрових технологій і аналітики. Усі ці заходи спрямовані на створення гармонійного, морально орієнтованого середовища, яке сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства.

Щорічне оновлення кодексу етики є важливим кроком для адаптації компанії до змін у законодавстві, міжнародних стандартах та корпоративній культурі. Це дозволить створити сучасний, доступний та актуальний документ, що регулює професійну поведінку, взаємовідносини в колективі, а також взаємодію з клієнтами, партнерами та суспільством. Консультації з працівниками різних рівнів під час оновлення кодексу сприятимуть врахуванню їхніх пропозицій та зміцненню довіри до етичних норм.

Проведення навчальних програм з етичної поведінки допоможе працівникам глибше усвідомити важливість дотримання етичних стандартів у професійній діяльності. Тренінги, семінари та лекції, організовані щоквартально, сприятимуть підвищенню обізнаності персоналу. Інтерактивні сесії з моделювання реальних ситуацій дозволять ефективно відпрацьовувати етичні норми, а залучення зовнішніх експертів забезпечить високу якість навчального процесу.

Інтеграція етичних норм у корпоративну культуру є важливим кроком до створення єдиного ціннісного середовища в компанії. Для цього необхідно розробити тематичні матеріали, такі як інфографіка, буклети та відеоролики, а також організувати тематичні заходи, які залучатимуть усіх працівників до формування етичної культури.

Прозорість управління сприятиме підвищенню довіри між працівниками та керівництвом. Залучення персоналу до обговорення важливих управлінських рішень та впровадження механізмів зворотного зв'язку допоможуть врахувати етичні аспекти при прийнятті рішень.

Екологічна етика має стати частиною корпоративної стратегії компанії, орієнтованої на сталий розвиток. Інтеграція екологічних стандартів у повсякденну діяльність сприятиме посиленню відповідальності перед суспільством та навколишнім середовищем. Залучення працівників до екологічних ініціатив, таких як висадка дерев, енергоефективні проекти та роздільний збір відходів, підкреслить екологічну свідомість компанії. Цифровізація етичного навчання забезпечить доступність та зручність розповсюдження інформації про етичні стандарти серед працівників. Впровадження інтерактивних курсів, відеоуроків та тестувань через внутрішні цифрові платформи дозволить покращити обізнаність персоналу незалежно від їхнього місця роботи.

Аналіз великих даних є перспективним інструментом для моніторингу дотримання етичних стандартів. Використання аналітики допоможе визначати повторювані порушення, оцінювати ефективність тренінгів та своєчасно виявляти проблемні зони, що дозволить оперативно реагувати на виклики та вдосконалювати корпоративні практики.

Корпоративні амбасадори етики стануть важливими агентами змін у компанії. Залучення лідерів думок до поширення принципів етичної поведінки, організація майстер-класів і воркшопів допоможуть посилити сприйняття етичних норм у колективі.

Мікронавчання з етики забезпечить безперервне вдосконалення знань працівників. Короткі навчальні модулі тривалістю 5-10 хвилин можна легко інтегрувати в робочий графік, підвищуючи рівень обізнаності персоналу щодо етичних стандартів.

Реалізація цих заходів сприятиме формуванню єдиної ціннісної основи компанії, підвищенню довіри працівників до керівництва, зниженню конфліктів та зміцненню репутації ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Таким чином, впровадження сучасних рекомендацій щодо підвищення етичної культури ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» сприятиме зміцненню

корпоративної культури, формуванню прозорого та справедливого середовища, покращенню взаємовідносин у колективі та підвищенню довіри до компанії з боку клієнтів, партнерів і суспільства. Завдяки таким ініціативам, як щорічне оновлення кодексу етики, інтерактивні навчальні програми, інтеграція екологічної етики, цифровізація навчання та залучення амбасадорів етики, компанія зможе не лише забезпечити відповідність міжнародним стандартам, але й створити ефективне моральне середовище для всіх учасників трудового процесу. Дані зміни сприятимуть підвищенню продуктивності праці, мінімізації конфліктів та зміцненню репутації підприємства як лідера гірничо-металургійної галузі України.