

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ
ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Виконав: здобувач вищої освіти
4-го року навчання,
Спеціальності 073 Менеджмент
Пашуля Олександр Андрійович

Керівник Демчук З.О.
кандидат економічних наук, старший
викладач

Рецензент Ніфатова О.М.
доктор економічних наук, професор

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
« ____ » _____ 2024 __

Київ - 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри


_____ К.В. Пічик

«12» травня 2024р.

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Пашулі Олександра Андрійовича

1. Тема роботи «Соціальний капітал як основа розвитку ефективного менеджменту» та

керівник роботи Демчук Зоя Сергіївна, кандидат економічних наук, старший викладач 

затверджені наказом НаУКМА від « _____ » ____ 202_ р. № _____.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 15 » травня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, рекламні матеріали.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. Теоретичні особливості поняття соціального капіталу як основи розвитку ефективного менеджменту

Розділ 2. Аналіз соціального капіталу як основи розвитку ефективного менеджменту на прикладі компанії «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Розділ 3. Рекомендації щодо удосконалення соціального капіталу підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Прийми
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	жовтень		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	жовтень листопад		
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	грудень		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	грудень березень		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	лютий березень		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	січень березень		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	01.02	01.02		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	01.03	01.03		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	01.04	01.04		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	до 10 травня		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	з 10 травня		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 20 травня	до 20 травня		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	до 20 травня		
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК	згідно з розкладом роботи ЕК		

Графік узгоджено «10» грудня 2023р.

Науковий керівник  Демчук З.О.

(підпис) (прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи  Пашуля О.А.

(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПОНЯТТЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ЯК ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1.1 Поняття та сутність соціального капіталу
- 1.2 Роль соціального капіталу в менеджменті
- 1.3 Зв'язок між соціальним капіталом та ефективним менеджментом
- 1.4 Наукові методи та методологія

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ЯК ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

- 2.1 Організаційна економічна характеристика компанії
- 2.2 Аналіз макро- та мікро-середовища підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг»
- 2.3 Аналіз соціального капіталу підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

- 3.1 Методика вимірювання соціального капіталу підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг»
- 3.2 Рекомендації щодо удосконалення соціального капіталу підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність проблеми дослідження соціального капіталу в контексті впливу на менеджмент випливає з того, що соціальний капітал відіграє критичну роль у формуванні внутрішньої культури компанії, її інноваційної активності, ефективності вирішення конфліктів та загальній продуктивності. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції, розуміння та керування соціальними ресурсами компанії може стати визначальним фактором її успіху на ринку.

На прикладі "АрселорМіттал Кривий Ріг" вивчення соціального капіталу дає змогу аналізувати, як соціальні взаємодії впливають на ефективність робочих процесів, що є особливо важливим у складних індустріальних секторах з великою кількістю працівників. Дослідження соціального капіталу дозволяє ідентифікувати як позитивні, так і потенційно негативні аспекти соціальних зв'язків, сприяючи розробці стратегій для оптимізації корпоративної культури та управлінських практик.

Таким чином, дослідження соціального капіталу як основи розвитку ефективного менеджменту є актуальним і значущим, оскільки воно відкриває нові перспективи для розуміння і підвищення ефективності управління на рівні підприємств та організаційних систем в цілому.

Об'єктом дослідження у роботі є соціальний капітал, який охоплює всі аспекти взаємодії між особами в компанії.

Предметом дослідження є вплив соціального капіталу на процеси менеджменту в компанії "АрселорМіттал Кривий Ріг".

Мета кваліфікаційної роботи: дослідити теоретико-методичні засади, розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо покращення соціального капіталу підприємства "АрселорМіттал Кривий Ріг".

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у використанні комплексного підходу до оцінювання та управління соціальним капіталом на підприємстві, а також у застосовуванні методики кількісно-якісного аналізу для ефективного використання соціальних ресурсів у менеджменті.

Дослідження допомагає глибше зрозуміти механізми взаємодії соціального капіталу з процесами управління, що раніше не розглядалися в контексті українського промислового сектору .

Задля досягнення вище зазначеної мети, було визначено такі завдання:

- Теоретично обґрунтувати поняття соціального капіталу та його роль у розвитку ефективного менеджменту. Це передбачає аналіз літературних джерел і теоретичних праць, щоб визначити ключові характеристики та механізми впливу соціального капіталу на управлінські процеси.
- Провести аналіз стану соціального капіталу на прикладі компанії "АрселорМіттал Кривий Ріг". Це включає збір та аналіз даних, оцінку взаємодії між співробітниками та її впливу на загальну ефективність роботи компанії.
- Розробити практичні рекомендації щодо покращення соціального капіталу на підприємстві. Це завдання передбачає формулювання конкретних пропозицій та ініціатив, які можуть бути впроваджені для зміцнення соціальної взаємодії, покращення корпоративної культури та збільшення загальної продуктивності та задоволеності співробітників.

Використання комбінованого підходу кількісного і якісного аналізу сприяло більш глибокому розумінню досліджуваних питань і взаємодій у соціальному капіталі. Такий підхід включає в себе використання різних методів дослідження, що дозволяє компенсувати слабкі сторони одного методу за допомогою сильних сторін іншого, тим самим надаючи дослідженню більшої об'єктивності та наукової обґрунтованості .

Структурні елементи роботи включають вступ, три розділи, зокрема:

- розділ 1: теоретичні особливості поняття соціального капіталу;
- розділ 2: аналіз соціального капіталу як основи розвитку ефективного менеджменту на прикладі компанії «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- розділ 3: рекомендації щодо удосконалення соціального капіталу підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг»;

А також висновки і список використаних джерел із 36 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 69 сторінок, з яких 60 – основний текст.

В результаті виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто значущих результатів у вивченні та аналізі соціального капіталу підприємства "АрселорМіттал Кривий Ріг". Одним із основних результатів стало виявлення потенціалу для подальшого розвитку соціального капіталу компанії, включаючи покращення внутрішніх комунікацій та менторства. Також було ідентифіковано ключові аспекти, що потребують уваги, зокрема у сфері внутрішніх корпоративних зв'язків та управління конфліктами.

Ці результати служать основою для рекомендацій, спрямованих на зміцнення соціальної структури організації та створення ефективнішого робочого середовища, що сприятиме підвищенню загальної продуктивності та конкурентоспроможності підприємства на довгострокову перспективу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПОНЯТТЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ЯК ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Поняття та сутність соціального капіталу

Щоб аналізувати соціальний капітал, перш за все потрібно визначити його суть. Багато вчених та дослідників глибоко занурилися в цю тему і, в результаті своїх досліджень, сформулювали власні визначення, які вони вважають доречними описами цього явища. Для подальшого аналізу розглянемо кілька інтерпретацій понять «капітал» і «соціальний капітал».

Таблиця 1.1

Класичні визначення капіталу

Алексеев Л. М., Олексієнко В. М., Юркевич А. І	Капітал (capital, cap.) — 1) загальна вартість засобів у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах, авансованих у формування активів підприємства; 2) у бухгалтерському балансі підприємства авансований капітал відображається у розділі "пасив"; залежно від приналежності залучених засобів виділяють власний і позиковий капітал, причому в іноземній практиці вислів/термін "капітал" використовують для характеристики тільки власних фінансових засобів підприємства: активи з вирахуванням зобов'язань (заборгованостей); 3) основний вид інвестиційних ресурсів у вигляді грошових і матеріальних засобів, різних фінансових інструментів; [1, с. 97]
Щербань О.Д., Невдачина О.І.	Капітал підприємства – це сукупність грошових, матеріальних і нематеріальних активів господарюючого суб'єкта, які мобілізовані з різних джерел і що беруть участь в операційних та інвестиційних процесах з метою отримання доходу та/або максимізації ринкової вартості активів підприємства. [2, с. 285]
Бланк І. О.	Капітал являє собою накопичений шляхом заощаджень запас економічних благ у формі грошових коштів і реальних капітальних товарів, які залучаються його власниками в економічний процес як інвестиційний ресурс і фактор виробництва з метою отримання доходу, функціонування яких в економічній системі базується на ринкових принципах і пов'язане з факторами часу, ризику і ліквідності. [3, с. 13]
Кеннет Е. Боулдінг, Пол Лінкольн Кляйнзордж, Ян Пен	У діловому світі слово «капітал» зазвичай говорить про значення в балансі, що представляє ту частину чистої вартості підприємства, яка не була створена в результаті діяльності підприємства. В економіці слово «капітал» зазвичай обмежується «реальними» на відміну від просто «фінансових» активів. [4]

Продовження таблиці 1.1

Чарльз Халтен	Р.	Два аспекти капіталу (включно з людським капіталом) відрізняють його від такого основного ресурсу, як праця: капітал є виробленим засобом виробництва, і капітал є довговічним. Довговічність означає, що капітальний товар є продуктивним протягом двох або більше періодів часу, а це, у свою чергу, означає, що слід проводити різницю між вартістю використання чи орендою капіталу в будь-якому році та вартістю володіння капітальним активом. [5]
М.Г. Чумаченко		Капітал – це сукупність ресурсів, факторів виробництва й обігу, необхідних для створення та реалізації товарів і послуг; матеріальні ресурси або інші цінності (кошти), накопичені у результаті виробничої чи комерційної діяльності; гроші, інвестовані в активи, що приносять дохід. Капітал виникає як результат накопичення і виробництва. У процесі відтворення він послідовно набуває грошових, виробничих та товарних форм. [6]

Ці визначення капіталу представляють собою зразки традиційного (класичного) підходу до розуміння капіталу. Вони зосереджуються на його матеріальних та фінансових аспектах, де капітал проявляється у вигляді грошових коштів, виробничих ресурсів, інвестицій та інших. Автори цих визначень зазвичай звертають увагу на використання капіталу як засобу для досягнення економічних цілей, таких як зростання доходів та підвищення ринкової вартості активів.

Однак існує також більш широкий погляд на капітал. В таблиці нижче ми розглянемо визначення, які розширюють традиційне розуміння капіталу, звертаючи увагу на людський, соціальний та організаційний капітал.

Таблиця 1.2

Визначення капіталу з акцентом на інших його формах

Браян Рутледж	Р.	Капітал є важливою детермінантою процвітання. Поліпшення якості та кількості інструментів і машин підвищує продуктивність праці, а отже, і добробут. Однак капітал не обов'язково повинен бути лише фізичним. Людський капітал у формі навчок, освіти та навчання також є важливим компонентом продуктивності (Беккер, 1964). Організаційний капітал, система організацій для обробки інформації (Prescott and Visscher, 1980) або, загалом, технологічні ноу-хау підприємства (Romer, 1990) є ще одними прикладами нефізичного капіталу. Подібним чином Coleman (1990) і Putnam et al. (1993) зазначають, що соціальна структура є важливою детермінантою доцільності та продуктивності економічної діяльності. Відносини між окремими людьми, норми та довіра – усе це сприяє координації та співпраці, що підвищує продуктивність. [7]
---------------	----	---

Продовження таблиці 1.2

Л.Г. Ліпич, І.О. Гадзевич	В основу людських відносин покладено власність. Вона є визначальною як для окремих людей, колективів працюючих, так і для суб'єктів господарювання – підприємств. На рівні підприємств власність виступає як капітал, який є базою створення і розвитку підприємства й у процесі функціонування забезпечує інтереси держави, власників і персоналу. У системі факторів виробництва (капітал, земля, праця) капіталу належить пріоритетна роль, тому що він поєднує усі фактори в єдиний виробничий комплекс; капітал характеризує фінансові ресурси підприємства, що приносять дохід. У цьому випадку він може виступати ізольовано від виробничого фактора у формі інвестованого капіталу; капітал є головним джерелом формування добробуту його власників. [8, с. 114]
Інтернет-архів “Wayback machine”	Капітал – у 1610-тих роках означає "багатство людини", від середньовічного латинського слова capitale "акція, власність", від нього пішло латинське слово capitalis "столиця, головний, перший". З 1640-х років використовувалось слово як «багатство, використане для ведення певного бізнесу», а потім, у ширшому розумінні політичної економії, «та частина продукту промисловості, яка доступна для подальшого виробництва» (1793). [9]
П. Бурдьє	Капітал, залежно від області, в якій він функціонує, і більш чи менш серйозних трансформацій, які є передумовою його ефективної дії в даній галузі, може виступати в трьох основних формах: економічного капіталу, який безпосередньо і напряду конвертується в гроші та інституціоналізується у формі прав власності; культурного капіталу, який за певних умов конвертується в економічний капітал та може бути інституціоналізований у формі освітніх кваліфікацій; соціального капіталу, утвореного соціальними зобов'язаннями («зв'язками», connections), який за певних умов конвертується в економічний капітал і може бути інституціоналізованим, наприклад, у формі аристократичного титулу. [10]

Ці визначення розглядають капітал як комплекс не тільки матеріальних та фінансових ресурсів, але й таких аспектів, як навички, освіта, організаційні структури, технологічне ноу-хау і соціальні зв'язки, що є ключовими компонентами продуктивності та економічного зростання.

Таким чином, об'єднавши всі наведені визначення, можливо зрозуміти загальну картину і визначити різні аспекти та ролі капіталу в економіці. Перша таблиця ілюструє класичне бачення капіталу як основного елемента економічної системи, фундаменту для створення додаткової вартості та підтримки виробничих процесів. Друга таблиця підкреслює його важливість. Капітал відіграє ключову роль у стимулюванні виробництва та економічного розвитку. Його характеристики становлять основу для багатьох важливих

економічних рішень, від особистих інвестицій до розробки макроекономічної політики. Через його властивості як економічної категорії можна глибше зрозуміти його функції у виробництві, інвестиціях та як активу в загальноекономічному контексті.

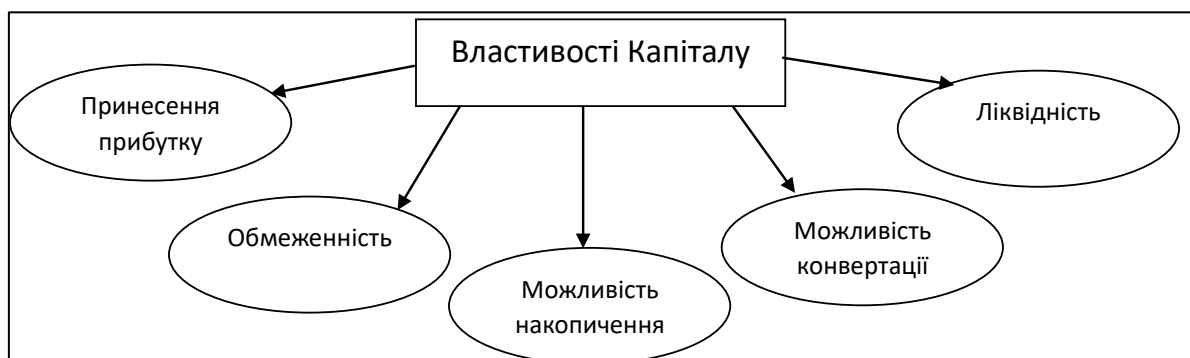


Рис. 1.1 Схема властивостей капіталу.

1. **Принесення прибутку:** Вкладення капіталу здійснюється з ціллю заробітку. Дохід може бути отриманий безпосередньо у вигляді процентів, дивідендів чи орендної плати, або непрямий дохід через збільшення вартості активів.
2. **Обмеженість:** Ця характеристика підкреслює, що капітал має свої межі, зокрема в доступності та вартості. Капітал не є нескінченним ресурсом і може бути обмежений за обсягом, що впливає на можливості інвестування та економічного зростання.
3. **Можливість накопичення:** Капітал можна збільшувати шляхом повторного інвестування прибутків, приваблення додаткових інвестицій або через природне збільшення вартості активів.
4. **Ліквідність:** Вказує на можливість капіталу швидко та без істотних затрат перетворитися на готівку. Висока ліквідність є критичною для підтримки щоденної операційної діяльності та спроможності відповідати на непередбачені витрати чи можливості.
5. **Можливість конвертації:** Капітал може бути перетворений із однієї форми в іншу, наприклад, з грошових коштів у матеріальні активи, і навпаки, або з одного виду інвестицій в інший.

Визначення соціального капіталу з акцентом на структурні аспекти

<p>Гурська І. С., Білик О. В.</p>	<p>Соціальний капітал – це сукупність здатних приносити дохід зв’язків та соціально-економічних відносин, які виникають у певній соціальній мережі на основі існуючих норм та довіри. Для його формування необхідні певні зусилля, в тому числі інвестиції, як витрати ресурсів і часу, які спрямовані на формування моделей поведінки, норм і життєвих цінностей, а також довіри з метою підвищення якості життя окремих людей та добробуту суспільства в цілому. [11, с. 488]</p>
<p>М. В. Рябінчук</p>	<p>Соціальний капітал – складна концепція в сучасній соціальній науці. Поняття представлене множиною визначень, іноді цілком відмінних змістовно. Сучасний стан дослідницької програми соціального капіталу, проте, засвідчує тенденції до консенсусу: по-перше, щодо твердження про наявність і відмінність структурного та змістовного (культурного, символічного) аспектів феномену та різних рівнів функціонування (що вказують на його спосіб існування і структуру); по-друге, щодо способу функціонування та наслідків соціального капіталу (позитивних та негативних), адже соціальний капітал передбачає інвестування з метою отримання вигод в майбутньому. [12, с. 59]</p>
<p>Джеймс Коулмен</p>	<p>Соціальний капітал – це певна кількість різних визначень, які складаються з певного аспекту соціальної структури та які сприяють певним діям суб’єктів – особистих чи корпоративних – у структурі. Соціальний капітал є «соціальним», оскільки він спонукає людей поводитись товаришки. Існує ще одне потенційне значення, яке є більш важливим для економістів: соціальний капітал може бути соціальним, оскільки він виникає в результаті неринкової взаємодії агентів, яка, тим не менш, має економічні наслідки. [5, с. 2]</p>
<p>М.І. Грицаєнко</p>	<p>На основі критичного опрацювання літературних джерел нами сформовано авторське визначення соціального капіталу як сукупності здатних приносити дохід зв’язків та соціально-економічних відносин, які виникають у певній соціальній мережі на основі існуючих норм та довіри. [13, с. 60]</p>
<p>П. Бурдьє</p>	<p>Соціальний капітал являє собою сукупність реальних або потенційних ресурсів, пов’язаних з володінням стійкою мережею (durable networks) більш-менш інституціоналізованих відносин взаємного знайомства та визнання - іншими словами, з членством у групі. Останнє дає своїм членам опору у вигляді колективного капіталу (collectively- owned capital), "репутації" (credential), що дозволяє їм отримувати кредити у всіх сенсах цього слова. Ці відносини можуть існувати лише у практичному стані, у формі матеріального та/або символічного обміну, що сприяє їх підтримці. Вони також можуть бути оформлені соціально (socially instituted) та гарантовані загальним ім'ям (ім'ям сім'ї, класу, племені, школи, партії тощо) або цілим набором інституціоналізованих актів (instituting acts), покликаних одночасно формувати та інформувати тих, хто через них проходить; у цьому випадку вони більш-менш реально приводяться в дію, а потім підтримуються та контролюються у процесі обміну. [18]</p>

Як ми можемо спостерігати, основна увага приділяється структурним елементам соціального капіталу, включно з соціальними зв'язками, мережами, довірою, нормами та взаємовизнанням. Ці аспекти визначають важливість існуючих зв'язків та взаємодій між особами, що формують основу соціального капіталу.

Проте також слід взяти до уваги підходи, що концентруються на функціональних або результативних характеристиках соціального капіталу.

Таблиця 1.4

Визначення соціального капіталу з акцентом на функціональних або результативних аспектах

Хумнат Бхандарі і Кумі Ясунобу	Загальне поняття соціального капіталу зосереджено на соціальних відносинах, і його основні елементи включають соціальні мережі, громадянську участь, норми взаємності та загальну довіру. У широкому сенсі воно визначається як колективний актив у формі спільних норм, цінностей, переконань, довіри, мереж, соціальних відносин та інститутів, які сприяють співпраці та колективним діям для взаємної вигоди. Це складна багатовимірна концепція, яка має різні виміри, типи та рівні вимірювання. Поширені види соціального капіталу включають: структурний і когнітивний; з'єднання та зв'язування; сильний і слабкий; і горизонтальний і вертикальний. Його можна виміряти та проаналізувати на індивідуальному та колективному рівнях з точки зору соціальної перспективи та на мікро-, мезо- та макрорівнях з точки зору географічної перспективи. Властивості соціального капіталу, такі як здатність виступати в якості пояснювальної змінної у виробничій функції, накопичення з часом, здатність покращувати економічні показники, інвестування з очікуваними майбутніми прибутками, конвертованість і потреба в обслуговуванні, кваліфікують його як форму капіталу. [14]
Ю.К. Зайцев	Соціальний капітал - це система цілеспрямованих соціальних зв'язків, що виникають на рівні суспільства та на рівні окремого підприємства і забезпечують соціальну організацію відносин між основними суб'єктами господарської діяльності, основу якої становлять взаємодія, довіра, надійність і прозорість у стосунках. [15, с. 13]
Ю.Р. Мішин	Соціальний капітал – це додатковий ресурс суспільства, який виникає у процесі взаємодії учасників соціально-економічних відносин, забезпечуючи позитивний результат для всіх учасників суспільного процесу, що поділяють загальні норми й цілі. [15, с. 14]
Є.С. Драгомирова	Соціальний капітал базується у суспільстві на міжособистісних та інституціональних взаємозв'язках, нормі та довірі, сукупність яких веде до формування інформаційних і професійних мереж (груп, товариств), а також доводить, що використання соціального капіталу зменшує трансакційні витрати, що сприяє соціально-економічному розвитку, підвищенню конкурентоспроможності економіки, ефективному функціонуванню інших його складових. [15, с. 59]

Браян Рутледж	Р. Ми визначаємо та характеризуємо соціальний капітал у простій моделі зростання. Ми фіксуємо соціальний капітал у моделі, за якою люди в спільноті максимізують свої життєві прибутки від торгівлі. Кожна торгівля між двома членами спільноти має структуру дилеми ув'язнених. Угоди повторюються безкінечно, але не обов'язково кожен період. Соціальний капітал визначається як соціальна структура, яка сприяє кооперативній торгівлі як рівновазі. Модель торгівлі включена в модель зростання, щоб дослідити зв'язки між зростанням, мобільністю робочої сили та соціальним капіталом. Ключове припущення полягає в тому, що технологічні інновації, які стимулюють зростання, передбачають перерозподіл праці, яка впливає на соціальний капітал. Зміна реагування праці на технологічний шок має наслідки як для ефективності праці, так і для соціального капіталу. [7]
---------------	---

Вищеописане наголошує на функціональних чи результативних аспектах соціального капіталу, включаючи його вплив на економічне зростання, соціально-економічний розвиток, збільшення конкурентоспроможності економіки та підтримку співпраці та колективної діяльності. Такі визначення підкреслюють, як соціальний капітал може бути застосований для досягнення конкретних позитивних наслідків та переваг.

Загалом бачимо, що соціальний капітал є багатовимірною концепцією, яка об'єднує як структурні аспекти, так і ті, що фокусуються на його функціональних чи результативних аспектах. Щоб глибше його зрозуміти, необхідно розглядати його зі сторони формуючих компонентів (мережі, довіра, норми) та компонентів, що визначають його вплив та результативність (економічний розвиток, соціальна співпраця).

Соціальний капітал тісно пов'язаний з людським капіталом, оскільки обидві концепції взаємозалежні та відіграють ключову роль у соціально-економічному прогресі. Людський капітал охоплює навички, знання, досвід та освіту, якими володіє особа і які можуть бути застосовані для створення економічних благ, в той час як соціальний капітал служить своєрідним зв'язуючим елементом між учасниками будь-якої організації, сприяючи співпраці та колективній дії у межах груп або спільнот.



Рис. 1.2 Схема взаємозв'язку і взаємозалежності людського капіталу та соціального капіталу

Людський капітал є критичним для інновацій, однак інноваційний процес часто залежить від соціальної взаємодії та співпраці. Сильний соціальний капітал сприяє обміну ідеями та знаннями, що є невід'ємною частиною інновацій, і допомагає учасникам ефективніше використовувати свій людський капітал через доступ до мереж і ресурсів.

1.2 Роль соціального капіталу в менеджменті

У середині 1960-х років дослідники та вчені визнали, що при оцінці людського впливу на розвиток, якість праці має таке ж значення, як і її кількість. Саме тоді виник термін «людський капітал». Проте ця концепція лише частково вирішила концептуальну проблему в розумінні джерел розвитку та відмінностей у успіху різних проєктів. У 1980-х роках увага переключилася на значення особистих взаємодій та інституційних зв'язків, що значно поглибило розуміння факторів успіху проєктів і призвело до формування ідеї «соціального капіталу». Проте на той момент існувала обмежена кількість досліджень, які б підтверджували його вплив у різних секторах економіки, тому урядам і компаніям доводилося покладатися на невелику кількість доказів його значення. Додатково, поняття соціального капіталу викликало певний скепсис серед деяких академіків, зокрема через використання слова «капітал» для опису соціальних взаємодій. І справді, соціальний капітал відрізняється від фізичного тим, що чим більше він використовується, тим більше має потенціал до зростання та розширення. [5]

Концепція "соціального капіталу" має важливе значення у сфері менеджменту, оскільки вона охоплює мережу взаємин, довіру, норми та цінності, які існують у міжособистісних відносинах в організації чи між співробітниками. Цей концепт відіграє ключову роль у сучасному управлінні, впливаючи на критичні фактори ефективності управління.

Зокрема, соціальний капітал сприяє підтримці ефективної комунікації в організації, що, в свою чергу, полегшує співпрацю між різними рівнями та відділами. Це дозволяє організації швидко адаптуватися до змін, стимулювати інновації та розвивати нові ідеї. Також соціальний капітал зменшує невизначеність інформації, поширюючи знання про стан середовища та роблячи поведінку інших учасників більш передбачуваною. Він також позитивно впливає на продуктивність, покращує управління ресурсами та покращує загальну організацію.

Для прикладу розглянемо, як діаграма відносин між батьками та дітьми впливає на соціальний капітал у двох різних шкільних спільнотах за допомогою схеми 1.3. На вертикальних лініях представлено стосунки між поколіннями, тобто між батьками та їхніми дітьми, тоді як горизонтальні лінії ілюструють взаємодії всередині одного покоління. На обох частинах схеми (a) і (b), точка A відображає батька дитини B, а точка D — батька дитини C. Лінії, що з'єднують B і C, показують відносини між дітьми, характерні для будь-якої школи, де діти регулярно взаємодіють, формуючи певні очікування та норми поведінки.

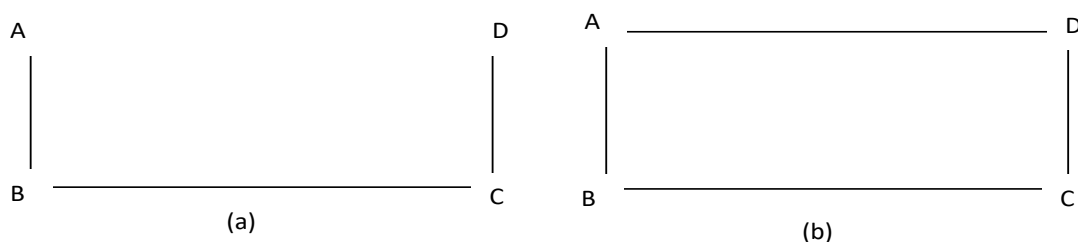


Рис. 1.3 Схема не закритої та закритої систем батьків та дітей [19, с.107]

Основна відмінність між двома спільнотами полягає в наявності чи відсутності зв'язків між батьками у школах. На схемі (b) між поколіннями існує замикання; тобто батьки дітей є друзями між собою. На схемі (a) такі зв'язки відсутні.

Ця відмінність має значний вплив на соціальний капітал і можливість здійснення ефективних санкцій, які регулюють поведінку дітей. У спільноті (b), замикання між батьками (A і D) дозволяє їм спільно обговорювати поведінку своїх дітей та дійти певного консенсусу щодо стандартів і санкцій. Батько A отримує підтримку від батька D у вихованні своєї дитини, а також додатковий контроль за дитиною B. Таким чином, замкнутість між поколіннями створює додатковий соціальний капітал, доступний кожному з батьків, що сприяє не тільки справам пов'язаним зі школою, але й ширшому виховному процесу.

Дослідження та теоретичний аналіз багатьох вчених виявили позитивний вплив соціального капіталу на добробут, рівень освіти та культури, фізичне і психологічне здоров'я, розвиток демократії та правопорядку, а також на міцність родинних стосунків. Проте, в певних обставинах, соціальний капітал також може бути використаний для антисоціальних цілей. Наприклад, деякі тісно згуртовані групи, такі як нарко-картелі, спільноти нелегальних іммігрантів, мафіозні і терористичні організації, можуть мати високий рівень внутрішньої довіри і взаємної відповідальності. Члени цих груп часто володіють значними людськими, фінансовими та іншими видами капіталу, які використовуються в соціально деструктивних цілях.

Ці приклади не лише не зменшують значення людського та соціального капіталу, але й підкреслюють його важливість для суспільства і менеджменту. Вони вказують на потребу в розумінні та управлінні соціальним капіталом, щоб забезпечити його позитивне використання та мінімізувати ризики антисоціального впливу.

Взаємодія з колегами з різних країн і аналіз міжнародних кейсів значно розширюють розуміння різноманітних культур, традицій та робочих методик, створюючи тим самим основу для розвитку взаємної довіри та

взаєморозуміння. Ці елементи є ключовими для побудови соціального капіталу. Міжнародні контакти відкривають можливості для обміну знаннями, досвідом і інноваційними рішеннями між різними культурами та організаціями, що допомагає спільно вирішувати проблеми, ділитися ресурсами та підтримувати довіру.

Участь у міжнародних проектах та ініціативах сприяє формуванню загальних цілей, розробці спільних стратегій та зміцненню взаємодії між учасниками. Це не тільки збагачує професійний досвід окремих осіб, але й сприяє розвитку організаційних та крос-культурних зв'язків, що зміцнюють соціальний капітал на міжнародному рівні, підвищуючи ефективність співпраці та взаєморозуміння у глобальному масштабі.

Для покращення соціального капіталу на підприємстві чи в іншому середовищі важливо розуміти та застосовувати концепцію соціальних інвестицій. [16] Ці інвестиції передбачають вкладення ресурсів у розвиток соціального середовища, з метою поліпшення якості життя людей та підвищення якості їхніх взаємодій. Соціальні інвестиції можуть бути спрямовані на розвиток як людського, так і соціального капіталу, включаючи освіту, здоров'я, мережі взаємодопомоги та інші аспекти, які впливають на соціальну взаємодію і згуртованість. Соціальні інвестиції можуть бути поділені на кілька рівнів впливу:

Таблиця 1.5

Вплив соціальних інвестицій на різних рівнях

На нанорівні	На найменшому, індивідуальному рівні, соціальним інвестором виступає особа, вкладаючи свої ресурси на підтримку окремих осіб або груп, таких як родина, друзі, сусіди, колеги, населення територіальних громад та країни в цілому.
На мікрорівні	Підприємства здійснюють соціальні інвестиції, витрачаючи кошти та інші ресурси на покращення умов життя окремих індивідів, власних трудових колективів, територіальних громад, а також громадянам країни в цілому. Це підвищує продуктивність праці та зменшує транзакційні витрати завдяки розвитку людського та соціального капіталу.
На мезорівні	На регіональному рівні регіональна влада інвестує ресурси у задоволення потреб окремих громадян та громад, що стабілізує соціально-економічну систему країни.

Продовження таблиці 1.5

На макрорівні	На макрорівні, державні інституції вкладають кошти в соціальні потреби індивідів, територіальних громад, та громадян у цілому для підвищення соціального добробуту.
На мегарівні	На мегарівні, міжнародні фонди та організації реалізують соціальні інвестиції, що спрямовані на підтримку окремих осіб, громад та націй. Ці дії формують соціальний капітал, який сприяє ефективності міжнародних економічних відносин, знижуючи трансакційні ризики та витрати.

Як висновок, ми бачимо наскільки впливовими можуть бути соціальні інвестиції. Вони існують в різноманітті на особистому, корпоративному, регіональному, національному та міжнародному рівнях. Але в незалежності від їхнього рівня, всі вони є особливо важлими для підтримки стабільності, розвитку та соціального благополуччя.

1.3 Зв'язок між соціальним капіталом та ефективним менеджментом

Соціальний капітал переважно вивчається в сфері соціології та політичних наук. Але також він істотно впливає на ефективність менеджменту та має значні економічні наслідки. Важливим елементом успішного функціонування економічної системи в сучасних умовах є соціальний капітал, який виявляється через мережу соціально-економічних взаємин, що ґрунтуються на встановлених нормах та довірі, та здатність цих взаємин приносити дохід. Розглянемо, як може виявлятися цей вплив через приклади різноманітності його проявів.

Соціальний капітал організації, так само як виробничий, фінансовий і людський капітали, сприяє збільшенню продуктивності праці та може забезпечити економічний ефект через наступні аспекти:

1. Внутрішньоорганізаційні зв'язки та норми, які базуються на довірі, сприяють формуванню та розвитку відносин соціального партнерства. Інтеграція співробітників і їхніх асоціацій у процес прийняття управлінських рішень, участь у акціонерному капіталі, вдосконалення інформаційних та інших внутрішньофірмових комунікацій, а також безперервне навчання виховують у

персоналу відчуття відповідальності за долю підприємства, підвищують їхню соціальну свідомість та активність. Такі працівники бачать себе не просто як "продавці" своєї праці, а як партнери, для яких місце роботи є не лише сферою трудових, а й ширших соціальних взаємодій.

2. Підвищення якості соціального капіталу в організації сприяє удосконаленню корпоративної культури та активному залученню співробітників. Ключові аспекти корпоративної культури, такі як лояльність до фірми, ініціативність та зацікавленість співробітників у успіху компанії, вимагають від керівництва зусиль та реформ у системі внутрішньофірмових відносин.
3. Внутрішньофірмові зв'язки та норми, що базуються на довірі, зумовлюють поліпшення морально-психологічного клімату і культури взаємодопомоги, а також обміну знаннями і досвідом, підвищуючи тим самим ефективність та якість праці, і, як наслідок, конкурентоспроможність підприємства. Традиційні принципи наукового управління, які в основному ґрунтувалися на ієрархічних структурах і формальних правилах, поступаються місцем новим підходам у сучасній інноваційній економіці, де оновлення знань та кваліфікації часто відбувається на робочих місцях через неформальні взаємозв'язки. Групи співробітників, засновані на взаєморозумінні та довірі, працюють значно злагоженіше та ефективніше, ніж ті, де ці якості відсутні.
4. Довіра в ділових відносинах сприяє формуванню міцних та довгострокових зв'язків з бізнес-партнерами, включаючи постачальників і споживачів, стаючи джерелом конкурентних переваг для фірми. Це відбувається через поліпшення координації внутрішньофірмових та міжфірмових взаємодій, зниження трансакційних витрат на переговори, вдосконалення комунікацій і усунення зайвих бюрократичних процедур.
5. Позитивна репутація компанії відкриває доступ до ресурсів інших організацій, уможливлюючи залучення інвестицій, отримання банківських та комерційних кредитів, а також поручительств та гарантій. Це також сприяє розвитку та зміцненню довірчих стосунків з державними установами та громадськими

організаціями, включаючи профспілки, споживчі, екологічні та правозахисні групи.

6. Соціальний капітал підвищує привабливість корпорації, що, в свою чергу, позитивно впливає на цінність її акцій на ринку.
7. Завдяки соціальному капіталу, підприємства отримують доступ до розширених джерел корисної інформації, які є критично важливими у контексті ринкових відносин, де часто спостерігається неповнота і недосконалість інформації, що характеризується її закритістю, недоступністю, однобічністю і високими витратами на отримання повної, достовірної та об'єктивної інформації. Соціальні зв'язки, особливо ті, що розташовані на певних ієрархічних рівнях і мають доступ до комплексної інформації про поточні потреби та перспективи розвитку ринку, можуть надавати підприємству необхідні дані для розуміння ринкової ситуації.
8. Соціальні зв'язки можуть значно впливати на рішення керівників фірм або менеджерів по персоналу стосовно найму, звільнення чи просування працівників. Оскільки оцінювання працівників часто включає суб'єктивні елементи, особливо коли оцінка стосується не минулих досягнень, а потенційних можливостей особи на новій посаді або її здібностей як організатора чи лідера, значення соціальних зв'язків зростає. Зв'язки з впливовими особами, які володіють значними ресурсами та владою, можуть вирішувати питання зайнятості та кар'єрного росту так само ефективно, як і наявність відповідних знань та досвіду.

1.4 Наукові методи та методологія

Визначення та обчислення впливів окремих соціальних проектів та загальної вартості соціального капіталу супроводжуються значними складнощами, що випливають з багатогранності та неоднозначності цих концепцій. Соціальний капітал зазвичай розглядається через призму взаємодій та довірчих відносин між особами чи групами, які сприяють ефективній співпраці в межах

суспільства або спільноти. Ці характеристики складно піддаються кількісному вимірюванню через їхню суб'єктивність. Деякі науковці вважають, що соціальний капітал є занадто нечітким поняттям для використання в точних економічних розрахунках, а вимірювання таких параметрів, як довіра, соціальна згуртованість або мережі суспільних зв'язків, може мати неточності та відкрите для суб'єктивної інтерпретації.

Багато соціальних проектів виявляють свій вплив не одразу, а протягом середнього чи довгострокового періоду, часто переплітаючись з іншими процесами та ініціативами у суспільстві. Точне визначення, який аспект вніс зміни, і необхідність ізоляції впливу проекту від зовнішніх чинників ускладнюють аналіз. Окрім того, значним викликом є перетворення соціальних вигод на фінансові еквіваленти. Наприклад, визначення економічної вартості покращення здоров'я громади та освіти вимагає використання різних методів та моделей, які можуть бути суперечливими. Таким чином, вимірювання впливу соціальних проектів та загальна оцінка соціального капіталу стають складним завданням, яке потребує поєднання кількісних і якісних показників. Автором розглянуто деякі методи, які можливо використати для оцінки соціального капіталу:

Таблиця 1.6

Методи оцінювання соціального капіталу

Методи:	Опис:
Метод бальної оцінки	Метод балів є популярним підходом у різних областях, зокрема у менеджменті, освіті, інженерії, та інших дисциплінах, де потрібно оцінити, порівняти або вибрати альтернативи на основі набору критеріїв або характеристик. Цей метод використовує систему вагових коефіцієнтів для оцінювання кількісних і якісних параметрів, перетворюючи їх на загальний бал (або оцінку), який дозволяє порівняти різні об'єкти або варіанти рішень. Метод балів дозволяє структурувати процес вибору, роблячи його більш об'єктивним і прозорим.
Опитування	Опитування дозволяють збирати як кількісні, так і якісні дані, що є важливим для оцінки різних аспектів соціального капіталу, таких як мережі взаємодій, рівень довіри, доступ до ресурсів, співпраця та підтримка серед колег.

Кількісно-якісний аналіз	Кількісно-якісний аналіз в соціології та інших науках включає використання як кількісних, так і якісних методів для збору та аналізу даних. Це підхід, який дозволяє дослідникам використовувати числові дані (кількісний аналіз) та нечислові дані (якісний аналіз) для більш глибокого розуміння досліджуваних питань. Комбінований підхід інтегрує два методи для надання повнішого і багатогранного аналізу. Це дозволяє використовувати сильні сторони обох методів, компенсуючи їхні слабкі місця.
--------------------------	--

Кожен з цих методів має свої сильні та слабкі сторони, і в залежності від конкретного дослідницького запитання можуть бути застосовані різні підходи або їх комбінації для отримання найбільш повного розуміння впливу соціального капіталу.

Висновки до розділу 1

Автором було розглянуто широкий спектр підходів до розуміння соціального капіталу та його ролі у сучасному управлінському контексті. Соціальний капітал, розглядається як ключовий елемент, який впливає на економічну продуктивність та соціальну інтеграцію, підтримуючи міцні міжособистісні зв'язки та довіру в межах спільнот. Основні аспекти соціального капіталу включають сприяння співпраці та колективної діяльності, що зміцнює мережі взаємодій та підвищує загальну ефективність організацій. Таким чином, соціальний капітал виступає як важливий ресурс, що сприяє стабільності та адаптивності компаній до змін у зовнішньому середовищі. З погляду менеджменту, включення соціального капіталу в стратегічне планування та повсякденну діяльність компанії може сприяти більшій взаємодії та довірі між співробітниками, стимулюючи їх до досягнення спільних цілей і задач. Він також відіграє ключову роль у створенні довірчих відносин, які є фундаментом для успішного стратегічного планування та втілення інновацій. Ці аспекти демонструють, що інвестиції в розвиток соціального капіталу можуть значно підсилити не тільки внутрішнє середовище компанії, але й її взаємодію з зовнішнім світом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ЯК ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика компанії

ArcelorMittal є однією з провідних мультинаціональних сталеливарних корпорацій з головним офісом у Люксембурзі. Ця корпорація була створена у 2006 році в результаті злиття іспансько-французько-люксембурзької сталеливарної компанії Arcelor та транснаціональної компанії Mittal Steel. Ціна акцій на момент злиття склала 40,37 євро, що відповідало загальній вартості приблизно 33 мільярди доларів США. Компанія ArcelorMittal є другим за розміром виробником сталі у світі. Станом на червень 2014 року, ArcelorMittal виробляла 7% світової сталі, а згідно з рейтингом Forbes Global 2000 за 2023 рік, компанія зайняла 214-е місце серед найбільших глобальних публічних компаній.

ArcelorMittal займає лідируючі позиції на світовому ринку сталі та гірничодобувної промисловості, налічуючи понад 150,000 співробітників у понад 60 країнах. Заводи компанії розміщені в 16 країнах, а виробничі потужності представлені в 18 країнах на чотирьох континентах. Продукція компанії продається у 160 країнах світу. ArcelorMittal є найбільшим виробником сталі в Європі, має значні позиції на ринках Америки та розширює свою присутність в Азії, зокрема через спільне підприємство AM/NS India. Компанія веде діяльність на ключових глобальних ринках, таких як автомобілебудування, будівництво, побутова техніка та упаковка для харчової промисловості. Значні запаси залізної руди та вугілля забезпечують компанії стабільність у постачанні сировини і є важливим природним хеджем проти волатильності цін на сировину та світових обмежень на постачання. Незважаючи на періодичні контрверсії у медіа, ArcelorMittal залишається

однією з найбільших компаній світу, успішно реалізуючи свою продукцію на глобальному рівні.

ArcelorMittal керується радою директорів, виконавчими директорами та керівним комітетом. Основні фігури компанії - це Лакшмі Міттал (голова ради директорів) та Адітія Міттал (генеральний директор). Сім'я Міттал володіє 40% акцій компанії. Вартість акцій компанії в 2016 році становила 16,6 мільйонів євро, розподілених на 3 065 710 869 акцій.

ArcelorMittal, як одна з провідних у світі інтегрованих металургійних і гірничодобувних компаній, має організаційну структуру, яка відображає її глобальний масштаб і різноманітність діяльності.

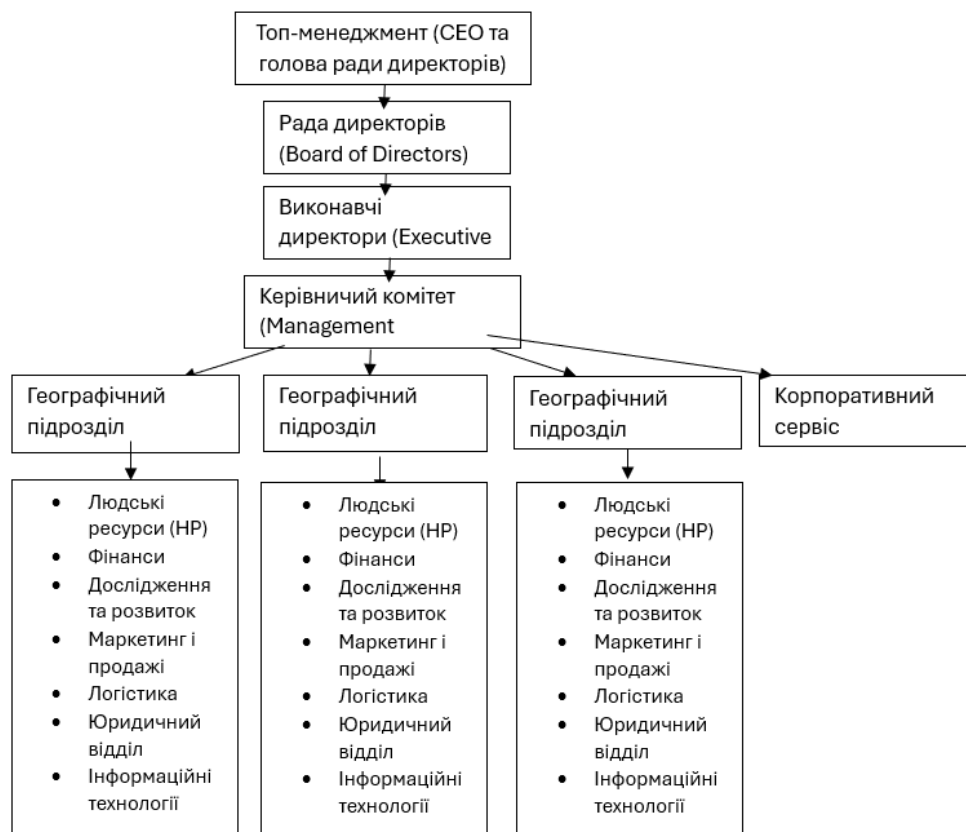


Рис. 2.1 Організаційна структура компанії ArcelorMittal

На вершині організаційної ієрархії компанії стоїть рада директорів, до складу якої входить генеральний директор разом з іншими ключовими виконавчими особами, які відповідають за глобальні операції. Рада директорів, що складається з десяти членів, має на меті забезпечення стратегічного керівництва та контролю за діяльністю бізнесу, включаючи призначення

вищих керівників. Вона складається як з виконавчих, так і з невиконавчих (незалежних) директорів.

Виконавчі директори відповідають за втілення стратегії компанії, координуючи її реалізацію на всіх географічних рівнях, загальне управління бізнесом та прийняття оперативних рішень.

Керівний комітет ArcelorMittal формується з топ-менеджерів, які керують різними бізнес-напрямами та функціональними сферами в компанії. Цей комітет включає генеральних директорів окремих географічних підрозділів, головного фінансового директора, головного технічного директора, керівника корпоративного відділу оптимізації, голову стратегічного відділу та інших.

Географічна структура діяльності компанії дозволяє кожному регіону займатися управлінням локальними виробництвами, ланцюгами постачання та стратегіями збуту. Основні географічні підрозділи компанії охоплюють Європу, Північну та Південну Америку, Африку та Співдружність Незалежних Держав (ACIS). Україна відіграє ключову роль у діяльності ArcelorMittal, забезпечуючи видобуток таких важливих ресурсів, як залізна руда та вугілля, які є основою для виробництва сталі, що задовольняє потреби як місцевого ринку, так і забезпечує потреби експорту.

У різних підрозділах і бізнес-сегментах ArcelorMittal підтримується низка функціональних департаментів, таких як: Людські ресурси/відділ кадрів, Фінанси, Дослідження та розвиток, Маркетинг і продажі, Логістика, Юридичний відділ та Інформаційні технології.

До ланки корпоративних послуг входять служби та відділи, які надають підтримку усій організації, такі як сталий розвиток, корпоративна соціальна відповідальність і зв'язки з громадськістю.

Структура компанії забезпечує не тільки глобальний контроль за діяльністю, але й необхідну оперативну гнучкість на локальному рівні, що є ключовим для успішного управління міжнародним бізнесом.

Автором вирішено надалі розглядати та оцінювати дивізію компанії ArcelorMittal, яка працює на території України, а саме АрселорМіттал Кривий Ріг (АМКР), через її актуальність.

«АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з лідерів гірничо-металургійного комплексу України та одним з ключових експортерів країни, оскільки 85% його продукції поставляється на зовнішні ринки. Розташований у місті Кривий Ріг біля житломасива Червона, комбінат охоплює всі етапи виробництва – від видобутку залізної руди та виробництва коксу до виготовлення кінцевих металургійних продуктів. Підприємство спеціалізується на виробництві арматурного прокату, катанки, сортового прокату, заготовки та чавуну, що включає повний виробничий цикл. Завод має потужності, розраховані на випуск понад 6 мільйонів тонн сталі, більше 5 мільйонів тонн прокату та понад 5,5 мільйонів тонн чавуну щороку. А також володіє власними рудниками для видобутку залізної руди, розташованими неподалік від міста Кривий Ріг, що забезпечує стратегічну перевагу у вигляді власної сировинної бази і сприяє оптимізації виробничих витрат.

Підприємство «АрселорМіттал Кривий Ріг» було придбано корпорацією ArcelorMittal та розпочало свою операційну діяльність у 2005 році. Протягом 19 років роботи в Україні компанія здійснила інвестиції, які перевищують 10 мільярдів доларів, підтверджуючи свою відданість розвитку місцевої промисловості та економіки. У 2023 році «АрселорМіттал Кривий Ріг» було визнано одним з найкращих роботодавців України, зайнявши 8 місце в рейтингу журналу «ТОП-100. Рейтинги найбільших», що свідчить про високі стандарти управління та корпоративної культури підприємства.

Структура АрселорМіттал Кривий Ріг відповідає структурі географічного підрозділу АрселорМіттал. Компанію очолює Генеральний директор (з 2020 року - Мауро Лонгобардо), у якого є п'ять заступників:

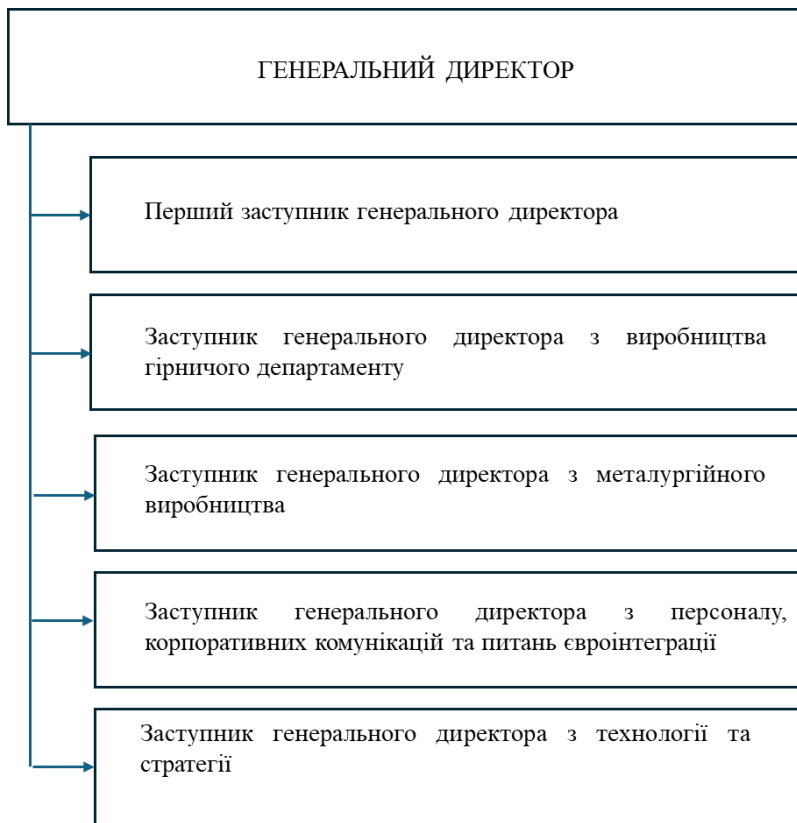


Рис. 2.2 Організаційна структура компанії АрселорМіттал Кривий Ріг

Окрім цього, до менеджменту АрселорМіттал Кривий Ріг входять такі керівники по напрямкам:

- Фінансовий директор – головний бухгалтер
- Директор департаменту з продажу
- Директор департаменту з охорони праці, промислової безпеки та екології
- Директор департаменту з управління стратегічними проектами
- Директор з ремонту устаткування
- Директор з корпоративних комунікацій

Асортимент продукції підприємства "АрселорМіттал Кривий Ріг" (АМКР) охоплює широкий спектр металопродукції, включаючи заготовки, арматурний прокат, катанку, легкі профілі (кутники) та товарний прокат (кругляк, квадрати та смуга). Ця продукція знаходить застосування у різноманітних галузях промисловості, зокрема в апаратному виробництві, будівництві, металургії та виробничому секторі. Ринки збуту продукції включають Україну, СНД,

Європу, Північну Африку, Близький Схід, Північну Америку, Південно-Східну Азію та Австралію, що свідчить про високий міжнародний попит на продукцію заводу.

Компанія визнає високу ресурсоемність виробництва металу та його значний вплив на довкілля через відходи від видобутку сировини, забруднення землі та води, а також викиди шкідливих речовин. Незважаючи на усі зусилля, існує значна критика щодо впливу його діяльності на навколишнє середовище та здоров'я людей. У 2019 році проти керівників “АрселорМіттал Кривий Ріг” було відкрито кримінальне провадження через забруднення довкілля. Місцеві екологічні групи та мешканці підняли питання щодо якості повітря та регіонального забруднення як наслідок діяльності підприємства, та вимагали більш ефективних природоохоронних заходів.

Відповідаючи на це, компанія ухвалила рішення про вжиття важливих кроків для вирішення проблеми і поліпшення взаємин з місцевою спільнотою. У результаті переговорів із Президентом України та його Офісом було домовлено про зобов'язання компанії здійснити масштабну модернізацію технологій і значно скоротити викиди шкідливих речовин, а саме АрселорМіттал зобов'язалася:

1. Розпочати глобальну модернізацію, спрямовану на значне зниження емісій у атмосферу — на 50–55%.
2. Вносити щорічно 100 млн грн для розвитку медичної інфраструктури міста в межах ініціативи про створення у Кривому Розі Фонду здоров'я, до якого долучаться й інші підприємства регіону.
3. Інвестувати 50 млн грн у реконструкцію стадіону "Металург", з розподілом коштів по 25 млн грн у 2019 та 2020 роках.

Натомість, АМКР отримала змогу продовжити реалізацію великого інвестиційного проекту — будівництва комплексу відділення безперервної розливки сталі (МБЛЗ-2,3), діяльність якого була призупинена після започаткування кримінальної справи.

Для АрселорМіттал Кривий Ріг наслідки пандемії COVID-19 для операційної та фінансової діяльності підприємства впродовж 2020 та 2021 років були обмеженими, оскільки компанія працює у секторах, які зазнали меншого впливу від кризи. Ланцюги постачання сировини, обладнання та послуг залишалися стабільними, а платоспроможність та ліквідність підприємства не зазнали значних ускладнень.

Після початку в лютому 2022 року повномасштабного російського військового вторгнення до України керівництво зосередило свою увагу на підтримці працівників підприємства та збереженні його виробничого потенціалу. При тому, що військовий напад призвів до значного руйнування інфраструктури, переміщення великої кількості людей та порушення економічної діяльності в Україні, компанія прийняла рішення не звільняти працівників впродовж війни. З початку 2022 року потужності компанії були завантажені приблизно на 25–30%, загальна кількість працівників склала 17000 (близько 3000 працівників на військовій службі). Виробничі потужності підприємства були змушені і надалі працювати з обмеженнями: гірничодобувні потужності функціонували на 60% своїх можливостей, тоді як металургійні потужності лише на 30%. Впродовж 2023 року, під час здійснення сталеливарної діяльності у Кривому Розі, компанія "АрселорМіттал Кривий Ріг" активно збільшувала обсяги виробництва, використовуючи дві з трьох доменних печей.

Щоб сформулювати точніше бачення компанії, автором розглядаються основні техніко-економічні показники.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники

Показники	Значення показників			Відхилення %	
	2018	2019	2020	2020/2019	2020/2018
Чистий дохід від реалізації продукції	67963171	62409226	63496684	1,017	0,934

Продовження таблиці 2.1

	Значення	показників		Відхилення %	
Собівартість реалізованої продукції	54675902	63503128	58845530	0,926	1,076
Чистий прибуток (збиток)	9509163	-2265232	740902	-0,327	0,078
Середньорічна вартість основних засобів	47081804	47393354	49876784	1,052	1,059
Середньорічна вартість активів	93368708	53714394	92946988	1,730	0,995
Середньорічна вартість власного капіталу	69858847	67561020	60755213	0,899	0,869
Рентабельність активів	10,1%	-4,2%	0,8%	-0,189	0,078
Рентабельність власного капіталу	13,6%	-3,4%	1,2%	-0,364	0,089

Чистий дохід від реалізації продукції показує відновлення у 2020 році після падіння у 2019 році, з ростом на 1.7% порівняно з 2019 роком, хоча все ще на 9.34% нижче 2018 року.

Собівартість реалізованої продукції зменшилася у 2020 році порівняно з 2019 роком на 7.4%, але зросла на 7.6% порівняно з 2018 роком. Це може вказувати на ефективніші методи управління витратами у 2020 році.

Чистий прибуток (збиток) значно знизився у 2019 році, перетворившись на збиток, але показав невелике відновлення у 2020 році. Все ж, прибуток залишається набагато нижчим порівняно з 2018 роком.

Середньорічна вартість основних засобів та активів зросла з 2018 по 2020 роки, що свідчить про інвестиції в активи. Зокрема, значне зростання середньорічної вартості активів у 2020 році порівняно з 2019 роком може бути пов'язано з придбанням нових активів чи переоцінкою існуючих.

Середньорічна вартість власного капіталу знижується протягом трьох років, що може свідчити про викуп акцій або зменшення чистих активів через збитки.

Рентабельність активів і власного капіталу показують драматичні зміни. Рентабельність активів перейшла від позитивних значень у 2018 році до збиткових у 2019 році, а потім злегка відновилася у 2020 році. Рентабельність

власного капіталу також зазнала значних змін, проте залишається на дуже низькому рівні в 2020 році.

Ці дані свідчать про складні економічні умови, з якими компанія стикалася в цей період, і про спроби адаптації до змінюваних ринкових умов.

Далі проаналізуємо дані щодо розрахункової вартості чистих активів і статутного капіталу компанії за період з 2016 по 2020 роки.

Таблиця 2.2

Інформація щодо вартості чистих активів емітента

Найменування показника	2016	2017	2018	2019	2020
Розрахункова вартість чистих активів (тис. грн)	60181002	65226794	74490900	60631140	60879286
Статутний капітал (тис. грн)	3859533	3859533	3859533	3859533	3859533

Статутний капітал залишався незмінним протягом всіх п'яти років, що свідчить про стабільність капітальної структури компанії. Його величина становила 3 859 533 тис. грн.

Розрахункова вартість чистих активів показала значне зростання з 2016 року до 2018 року, що може вказувати на успішну діяльність компанії та ефективне використання ресурсів. Однак, у 2019 році спостерігається різке падіння до 60 631 140 тис. грн. У 2020 році вартість чистих активів злегка зросла, досягнувши 60 879 286 тис. грн, але все ще залишається нижче піку 2018 року. Стабільність статутного капіталу може свідчити про відсутність значних змін у власності або структурі капіталу компанії. Це також може вказувати на консервативний підхід до фінансування, де компанія не залучала додатковий капітал протягом аналізованого періоду.

Велике зниження в розрахунковій вартості чистих активів у 2019 році також скоріш за все спричинено ударом по репутації та замороженням активів як наслідок кримінального впровадження Урядом України проти компанії в справі екоциду.

На основі цієї інформації керівництву компанії слід розглянути можливості для оптимізації вартості активів і можливе залучення нового капіталу для розвитку бізнесу та повернення до показників росту 2018 року.

Таблиця 2.3

Обсяги реалізації основних видів продукції

Основний вид продукції	2016			2019		
	у натуральній формі (тис.тон)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї реалізованої продукції	(тис.тон)	(тис.грн)	% до всієї
Концентрат	0	0	0	4669	52882677	84,7
Чавун	453,1	2783422,4	5,3	567	4448294	7,1
Прокат	5644,1	48317732,9	91,3	1973	3792140	6,1
	2017			2020		
Концентрат	0	0	0	3417	7961124	12,5
Чавун	0	0	0	676	5792269	9,1
Прокат	5050,7	59839129,2	90,4	4462	48178377	75,9
	2018					
Концентрат	0	0	0			
Чавун	385	3818401	5,6			
Прокат	4080	58494420	86,1			

Виробництво концентрату не здійснювалось до 2019 року, після зміни виробництва його реалізація сягнула 4669 тисяч тонн та доходу у 52 882 677 тис. грн, що складало 84.7% від всієї реалізованої продукції. У 2020 році показник скоротився до 3417 тисяч тонн із доходом 7 961 124 тис. грн (12.5%).

Виробництво та реалізація чавуну не зазнали суттєвих коливань, збільшившись з 453 тис. тон у 2016 році до 676 тис. тон у 2020 році. Частка від загальної реалізації збільшилась із 5,3% у 2016 році до 9,1% у 2020 році. Виробництво та реалізація прокату значно впали з 56441 тис. тон у 2016 році до 4462 тис. тон у 2020 році, з часткою від загальної реалізації, що скоротилась із 91.3% до 75.9%.

Як висновок бачимо, що різке зростання концентрату 2019 році свідчить про значну зміну в структурі виробництва. Чавун показує зниження обсягів виробництва протягом періоду, однак збільшення його частки в загальному обсязі реалізації вказує на збільшення його значення для компанії. Прокат втрачає свою позицію як лідер з продажу, із значним зменшенням обсягів виробництва та реалізації.

Ці зміни в свою чергу свідчать про реагування на зміни ринкових умов, зміщення фокусу компанії на різні види продукції та технологічні зміни у виробництві.

Також автором оцінювався баланс підприємства з 2016 по 2020 рік.

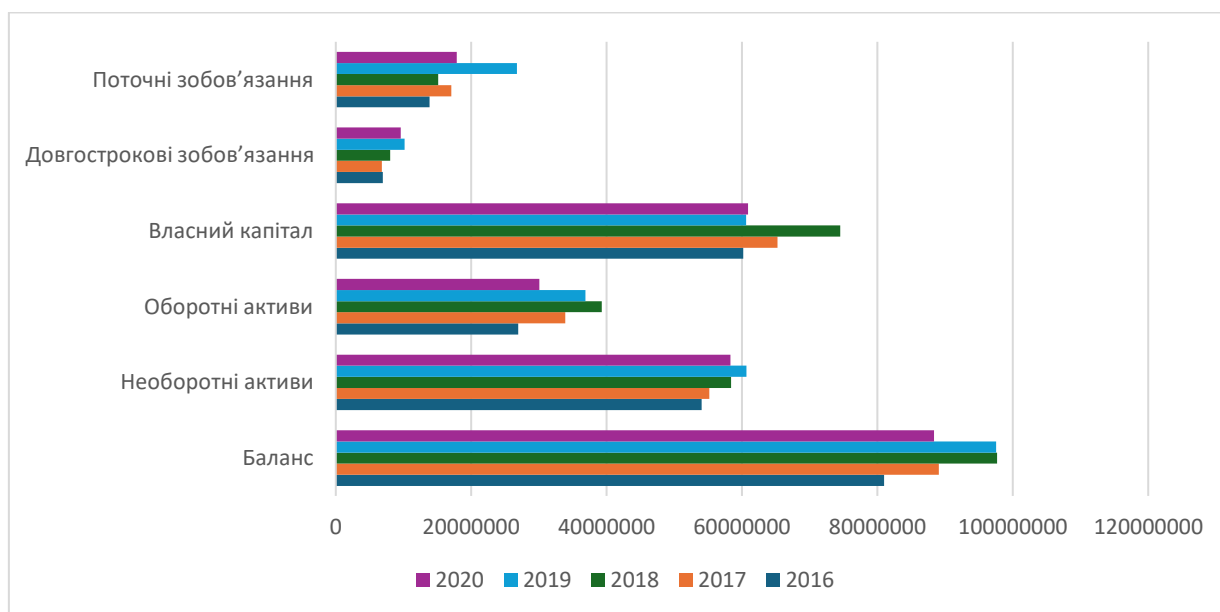


Рис. 2.3 Основні значення балансу

На основі аналізу основних значень балансу можна зробити такі висновки: загальний баланс компанії зростав з 2016 по 2018 рік, досягнувши піку в 2018 році зі значенням 97 674 367 грн. У 2019 році сталося невелике зниження, і у 2020 році баланс значно знизився до 88 349 556 грн.

Необоротні активи стабільно зростали з 2016 по 2019 рік, починаючи з 54 022 680 грн. і досягаючи 60 662 785 грн. у 2019 році. В 2020 році ці активи знизилися до 58 303 758 грн., що вказує на продаж деяких активів.

Оборотні активи зросли з 26 944 968 грн. у 2016 році до 39 283 462 грн. у 2018 році, але потім відбулося їх зниження у наступні два роки, що може свідчити про погіршення ліквідності компанії.

Власний капітал зростав до 2018 року, після чого в 2019 році спостерігалось різке падіння. У 2020 році власний капітал стабілізувався, що вказує на вжиті заходи щодо стабілізації фінансового стану компанії.

Відбулося зростання довгострокових зобов'язань з 6 935 063 грн. у 2016 до 10 141 500 грн. у 2019 році, що свідчить про збільшення фінансування через довгострокові кредити. У 2020 році ці зобов'язання знизилися до 9 604 586 грн. Значне зростання поточних зобов'язань у 2019 році може вказувати на збільшення краткострокових боргів або негайних фінансових зобов'язань компанії, що збільшили їх з 15 128 805 грн. у 2018 до 26 771 781 грн. у 2019 році.

2.2 Аналіз макро- та мікро-середовища підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Аби провести аналіз середовища компанії корисними стануть стратегічні інструменти, які використовуються для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на організацію. Одним з таких методів є PEST- аналіз. Аналіз показує, що компанія АрселорМіттал Кривий Ріг зіштовхується з численними викликами та можливостями у всіх сферах своєї діяльності. Нестабільність у політичному середовищі України, корупційні ризики та зміни в законодавстві впливають на економічну стабільність та можливості отримання необхідних дозволів. Урядові стратегії щодо промислового розвитку і зміни в міжнародних відносинах також можуть впливати на конкурентоспроможність компанії. А загальний стан економіки, інфляція, валютні коливання, процентні ставки та зміни цін на сировину (залізну руду та вугілля) безпосередньо впливають на вартість виробництва та фінансову стабільність компанії.

PEST- аналіз

<p>Політичні фактори</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Нестабільна політична ситуація в Україні негативно впливає на економічну стабільність та інвестиційний клімат, ▪ Національне законодавств України, яке регулює трудові відносини та соціальне страхування, впливає на оперативну діяльність. ▪ Корупційні ризики можуть підривати ефективність, особливо при отриманні необхідних ліцензій та дозволів. ▪ Урядові стратегії щодо промислового розвитку та інновацій впливають на конкурентоспроможність. ▪ Зміни в міжнародних відносинах, як наприклад, введення нових мит, тарифів чи торговельних угод, можуть також впливати на бізнес. 	<p>Економічні фактори</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Загальний стан української економіки, включно з інфляцією та курсом національної валюти, впливає на вартість виробництва та доходи від продажу. ▪ Зміни в процентних ставках та кредитній політиці можуть впливати на можливості компанії залучати фінансування для розвитку. ▪ Флюктуації цін на залізну руду та вугілля, основні компоненти у виробництві сталі, мають прямий вплив на витрати компанії. ▪ Міжнародна торговельна політика, включаючи митні тарифи та квоти, впливає на вартість імпортованих ресурсів. Ситуація на трудовому ринку, включаючи доступність кваліфікованих робітників та зміни в заробітній платі, впливає на збільшення операційних витрат. ▪ Урядові заходи, такі як стимулювання економіки, створюють сприятливі умови для розвитку бізнесу.
<p>Соціальні фактори</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Зменшення населення та трудових ресурсів у регіоні, у т.ч. міграційні процеси, ускладнюють пошук кваліфікованих працівників. Розвиток чи занепад соціальної інфраструктури, включно з транспортом, житлом і медичними закладами, визначає привабливість регіону для робочих кадрів. ▪ Проблеми зі здоров'ям, пов'язані з екологічним забрудненням, можуть викликати громадське невдоволення. ▪ Високі очікування громадськості щодо соціальної відповідальності компанії, зокрема в екологічній сфері, змушують її інвестувати в заходи зі зменшення забруднення. ▪ Зміни у соціальних цінностях і ставленні до робочих умов, екології та корпоративної етики впливають на репутацію компанії. 	<p>Технологічні фактори</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Розвиток нових технологій у металургійній промисловості сприяє підвищенню ефективності виробництва. Впровадження сучасних автоматизованих систем та Інтернету речей для моніторингу обладнання допомагає оптимізувати виробничі процеси, зменшує витрати і збільшує безпеку праці. Використання штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації ресурсів допомагає виявляти та усувати несправності, підвищуючи продуктивність і зменшуючи простой. ▪ З огляду на зростаючу залежність від цифрових технологій, кібербезпека стає критично важливою для захисту інформації та виробничих процесів. ▪ Енергозберігаючі технології та методи рециклінгу знижують екологічний вплив і залежність від первинних ресурсів, покращуючи екологічний імідж компанії.

У свою чергу, демографічні зміни, освітній рівень, соціальна інфраструктура, а також очікування громадськості відносно екологічної відповідальності та

корпоративної етики теж мають значний вплив на діяльність АрселорМіттал Кривий Ріг. Здоров'я населення та активізм громад у сфері охорони довкілля позначаються на стратегічному плануванні компанії. Зважаючи на зростаючу залежність від цифрових технологій стає критичною кібербезпека. А швидкий розвиток технологій, автоматизація, використання Інтернету речей, штучний інтелект, а також енергозберігаючі технології і методи рециклінгу не тільки підвищують ефективність і безпеку виробництва, але й впливають на екологічний вплив та залежність від первинних ресурсів.

Отже, АрселорМіттал Кривий Ріг має реагувати на складну мультифакторну ситуацію, що вимагає гнучкості у стратегічному плануванні та здатності швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Ще одним корисним методом аналізу компанії є SWOT-аналіз, адже він розглядає сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства.

Таблиця 2.5

Матричний SWOT-аналіз

<p>Переваги (Strengths):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ АМКР є одним з найбільших виробників сталі та залізорудної сировини в Україні. Лідерство на ринку та ресурси глобальної корпорації надають компанії значні переваги для підтримки соціальних ініціатив і зміцнення громад, де вони працюють. ▪ АМКР має контроль над всім ланцюжком виробництва — від видобутку залізної руди до виробництва готової сталевий продукції. Контроль над повним виробничим ланцюгом дозволяє компанії систематично втілювати стандарти соціальної відповідальності на всіх етапах створення вартості. 	<p>Слабкості (Weaknesses):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Частина обладнання АМКР потребує модернізації, що впливає на ефективність та екологічність виробництва. Компанія є одним з найбільших забруднювачів навколишнього середовища регіону, що спричиняє проблеми з місцевими громадами та регуляторними органами, а також може підірвати соціальний капітал компанії
--	--

<p>Можливості (Opportunities):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Розробка та впровадження нових видів сталевих продуктів з вищою доданою вартістю підкреслить імідж компанії як лідера у сфері інновацій і постійного розвитку, що сприятиме значному покращенню її репутації. ▪ Інвестування в новітні технології та оновлення обладнання не тільки зменшить енергоспоживання та підвищить екологічність виробництва, але й сприятиме покращенню репутації компанії та зміцненню її бренду. 	<p>Загрози (Threats):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Внутрішні та міжнародні конфлікти можуть негативно впливати на діяльність компанії та спричинити дефіцит персоналу. ▪ Зміни в законодавстві України та інших країн, особливо у сферах екології та торгівлі, разом із зростаючою глобальною конкуренцією, можуть створити додаткові труднощі для компанії та вимагатимуть адаптації та посилення зусиль у сфері соціальної відповідальності.
---	--

Для проведення матричного SWOT-аналізу для компанії АрселорМіттал Кривий Ріг ми можемо визначити стратегії в кожному з чотирьох квадрантів, які базуються на їхніх силах, слабкостях, можливостях і загрозах. Матричний SWOT-аналіз допомагає з'ясувати, як сили та слабкості організації можуть бути використані або захищені від зовнішніх можливостей і загроз. Це здійснюється шляхом розгляду чотирьох стратегічних варіантів: SO (використання сил для використання можливостей), ST (використання сил для мінімізації загроз), WO (мінімізація слабкостей за допомогою можливостей), і WT (мінімізація слабкостей та уникнення загроз).

SO Стратегії (Використання сил для можливостей)

- Розвиток інноваційних продуктів: АрселорМіттал Кривий Ріг може використати своє лідерство на ринку та ресурси для розробки нових високомаржинальних сталевих продуктів та модернізацію обладнання, щоб підвищити екологічність і ефективність виробництва, забезпечивши лідерство на ринку за рахунок вищої якості продукції, що у свою чергу покращить імідж компанії як інноваційної та підвищить її репутацію.
- Втілення стандартів соціальної відповідальності: компанія може використовувати свій контроль над виробничим ланцюгом для впровадження

та моніторингу соціальних і екологічних стандартів на всіх етапах виробництва.

- Розвиток спільнот: використовуючи свої ресурси і позицію на ринку, АМКР може інвестувати у місцеві спільноти, наприклад, фінансуючи освітні та екологічні проекти, що покращать їх відносини і підвищать лояльність громад.
ST Стратегії (Використання сил для мінімізації загроз)
- Екологія та адаптація до законодавчих змін: з використанням власних ресурсів, активного впровадження новітніх технологій та практик управління, АрселорМіттал Кривий Ріг може швидко адаптуватися до нових екологічних та торговельних законів, щоб запобігти потенційним штрафам та обмеженням у сферах екології та торгівлі, що сприятиме зміцненню довіри до компанії.
- Управління ризиками конфліктів: завдяки глобальним ресурсам, АМКР може ефективніше планувати та управляти ризиками, пов'язаними з внутрішніми та міжнародними конфліктами, забезпечуючи стабільність виробництва, що важливо як для працівників так і для інших стейкхолдерів компанії.
WO Стратегії (Мінімізація слабкостей за допомогою можливостей)
- Розширення продуктового асортименту: розвиток інноваційних виробів, які вимагають менше енергії для виробництва і відповідають вищим екологічним стандартам, покращить репутацію компанії.
- Екологічне лідерство: зосередження на екологічних ініціативах та інвестиціях у зелені технології допоможе перетворити велике навантаження на екологію регіону на вигоду, і відповідно покращити відносини АрселорМіттал Кривий Ріг з місцевими громадами та регуляторами.
WT Стратегії (Мінімізація слабкостей і уникнення загроз)
- Соціальні ініціативи та екологічні стандарти: розвиток внутрішніх політик і практик у сфері екології та соціальної відповідальності може допомогти компанії підготуватися до можливих законодавчих змін і покращити стосунки з громадами, знижуючи ризики втрати репутації та соціального капіталу.
- Посилення репутаційного менеджменту: активне спілкування з громадськістю та стейкхолдерами щодо зусиль АрселорМіттал Кривий Ріг в області

зменшення екологічного впливу та участі у соціальних проєктах, щоб пом'якшити потенційні конфлікти та забезпечити стійкість репутації.

- Стратегічні партнерства для енергоефективності: співпраця з технологічними партнерами для зменшення залежності від природного газу і електроенергії може зменшити вразливість АрселорМіттал Кривий Ріг до коливань цін на енергоресурси. Робота в компанії, яка активно займається енергоефективністю, може підвищити мотивацію та задоволення співробітників, оскільки вони відчують себе частиною позитивних змін у світі.

Отже, на основі матричного SWOT-аналізу для компанії АрселорМіттал Кривий Ріг було визначено ключові стратегії для оптимізації її ринкових позицій та реагування на зовнішні виклики:

1. Інноваційний розвиток продукції та модернізація обладнання, що підсилює лідерство на ринку і покращує імідж компанії (використання сильних сторін для захоплення нових можливостей)
2. Адаптація до нових екологічних і торговельних законів та управління ризиками, забезпечуючи стабільність у нестабільному середовищі (мінімізація потенційних загроз, використовуючи існуючі сили)
3. Розширення продуктового портфеля та лідерство в екологічних ініціативах для підвищення репутації компанії (перетворення слабкостей на можливості для розвитку)
4. Розробка внутрішніх політик та практик, які підготують компанію до можливих законодавчих змін і зниження ризиків для репутації та соціального капіталу (захист від зовнішніх загроз через мінімізацію слабкостей)

Ці стратегії дозволять АрселорМіттал Кривий Ріг не тільки ефективно реагувати на поточні виклики, але й проактивно підійти до можливостей розвитку та захисту в довгостроковій перспективі.

2.3 Аналіз соціального капіталу підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Одним з методів для аналізу соціального капіталу є комбінований кількісно-якісний підхід, який використовує фінансові та соціальні показники разом із аналізом медіа з метою оцінювання репутації компанії.

Таблиця 2.6

Показники ліквідності

Показник	Розрахунок	Нормативне значення	Значення				
			2018	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + короткострокові фінансові зобов'язання)/ Поточні зобов'язання	0.1 – 0.5	0,11	0,04	0,05	0,06	0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи-Запаси)/ Поточні зобов'язання	0,6 – 0,8	1,8	1,01	1,27	1,42	0,85
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи/ Поточні зобов'язання	>1	2,6	1,38	1,68	2,08	1,61

Таблиця 2.7

Основа кількісно-якісного аналізу соціального капіталу

Рік	Кількість працівників в	Кількість працевлаштованих студентів	Інвестиції в охорону праці, млн. грн	Дохід/ (Збиток) млн. грн	Огляди в ЗМІ, репутація та бренд
2018	20763	-	n/a	9 509	2-а в топ-10 підприємств з найбільшими викидами забруднюючих речовин в атмосферу у 2018 році 3-тя в рейтингу зі 200 найбільших компаній за доходами. Джерело:
2019	19990	-	503,4	Збиток: (2 265)	3-тя в рейтингу у топ-10 платників податків України за версією журналу «Рейтинг». Третє місце рейтингу найбільших забруднювальних підприємств України Державної служби статистики

Продовження таблиці 2.7

Рік	Кількість працівників в	Кількість працевлаштованих студентів	Інвестиції в охорону праці, млн. грн	Дохід/ (Збиток) млн. грн	Огляди в ЗМІ, репутація та бренд
2020	19504	88	380, 7	741	8 місце по виручці у ТОП-200 компаній 2020 року 14 місце (з 55 компаній) в рейтингу ESG Transparency Index 2020
2021	18579	203	406,3	25 216	6 місце в топ 100 найбільших приватних компаній України 2021 Forbes Ukraine
2022	17 221	36	n/a	Збиток: (49 009)	У топ-25 українських компаній-експортерів журналу «Влада та гроші» 21 місце в Топ-100 українських компаній за величиною доходу у 2022 році

Аналізуючи фінансові та соціальні показники компанії «АрселорМіттал Кривий Ріг», можна відзначити, що вона стикається з серйозними викликами. Екологічні вимоги та поточна війна в Україні негативно впливають на коефіцієнти ліквідності та прибутковості компанії, а також на чисельність працівників. Проте компанія продовжує бути значним роботодавцем та активним учасником соціально-економічного життя регіону, що зобов'язує її підтримувати високі стандарти у своїй діяльності.

Соціальний капітал компанії формується через репутацію та позиціонування в суспільстві. Критичні замітки в ЗМІ про екологічні виклики, особливо після позову за екозабруднення у 2019 році, ускладнюють зусилля зі збереження позитивної репутації, згадки у рейтингах як одного з найбільших забруднювачів негативно впливають на соціальний капітал. З іншого боку, високі позиції у рейтингах доходів та активна сплата податків сприяють покращенню її репутації.

Значні коливання доходів та збитків відображають труднощі, з якими компанія зіштовхнулася. Так у 2021 році вона показала значний прибуток (25 216 млн грн), в той час як у 2019 та 2022 роках фіксується значний збиток.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності компанії коливається в межах від 0,04 до 0,11 протягом 2018-2022 років, що є значно нижче рекомендованого значення, Якщо ж розглянути коефіцієнт поточної ліквідності, він також зазнав змін, досягнувши 2.08 у 2021 році та знизившись до 1.61 у 2022 році, та потребує уваги, проте все ж залишається вищим за нормативні показники.

У соціальній сфері, чисельність працівників знизилася з 20763 у 2018 році до 17221 у 2022 році, відображаючи вплив війни та потенційне скорочення виробничих процесів. Водночас інвестиції в охорону праці підкреслюють увагу компанії до безпеки та здоров'я працівників, а активна співпраця з медичними установами та громадами під час криз, таких як пандемія COVID-19 та військові дії, вказує на стратегічний підхід до підтримки стабільності та розвитку громад.

Як зазначено у таблиці, кількість працевлаштованих студентів варіюється з роками. Найвище залучення студентів спостерігається в 2021 році (203 студенти), що свідчить про зростаючу ініціативу компанії з працевлаштування молоді з метою забезпечення кадрового потенціалу. Залучення студентів може бути важливим аспектом соціальної відповідальності компанії.

У підсумку, АрселорМіттал Кривий Ріг має змішану репутацію, високі фінансові показники та значні витрати на охорону праці, але одночасно стикається з великими викликами в сфері екології. Це формує її соціальний капітал, що включає як позитивні, так і негативні аспекти її діяльності.

Також, для проведення аналізу соціального капіталу компанії, такої як АрселорМіттал Кривий Ріг, корисним буде метод бальної оцінки. Щоб його провести, автор спочатку визначає критерії та вагу кожного критерію, а потім збирає відповідну інформацію для оцінювання.

1. Довіра та репутація - здатність компанії залучати та зберігати довіру клієнтів, постачальників та інших партнерів.
2. Мережа зв'язків - кількість і якість партнерських відносин компанії, угоди, альянси та співробітництво.

3. Залучення спільноти - рівень залученості компанії у місцеві спільноти, включаючи спонсорство місцевих заходів та благодійність.
4. Внутрішні корпоративні зв'язки - якість внутрішніх зв'язків між різними відділами та філіями компанії, що сприяють ефективній комунікації, координації діяльності та зміцненню корпоративної культури.
5. Інформаційні канали - ефективність інформаційних каналів, через які компанія спілкується з зовнішнім світом і внутрішніми співробітниками доступ.
6. Мобілізація ресурсів - здатність компанії мобілізувати зовнішні ресурси через мережі для досягнення бізнес-цілей.
7. Соціальна відповідальність - Зобов'язання компанії до ведення бізнесу відповідально з погляду соціального впливу, включаючи екологічну відповідальність та управління людськими ресурсами.

Розглянувши дані критерії автор розставляє кожному вагу, опираючись на те, як часто вони згадувались раніше у визначеннях соціального капіталу та суб'єктивної думки автора, щодо їхньої важливості.

Довіра та репутація: 20%

Мережа зв'язків: 20%

Залучення спільноти: 15%

Внутрішні корпоративні зв'язки: 15%

Інформаційні канали: 10%

Мобілізація ресурсів: 10%

Соціальна відповідальність: 10%

Наступним етапом даного метода є саме оцінювання критеріїв. Автор аналізує доступну інформацію та намагається об'єктивно розглянути кожен. Розглядаються всі показники окремо та оцінені на шкалі від 1 до 10, де 10 вказує на відмінну реалізацію аспекту, а 1 — на недостатню.

Оцінка критеріїв методу балів

Довіра та репутація - 8/10	Оцінка створена на рейтингах галузі та нагородах. Компанія має стійку репутацію на міжнародному рівні як лідер у виробництві сталі та металургії. Компанія за останні 5 років впевнено фігурує у топ 3 серед найбільших українських виробників сталі. За 2023 рік компанія попала в топ 10 найкращих роботодавців України в журналі «ТОП-100. Рейтинги найбільших». Вона дотримується високих стандартів якості та відповідальності, що підтримується численними сертифікатами та нагородами, як наприклад на відповідність системи менеджменту підприємства вимогам міжнародного стандарту та на відповідність продукції до міжнародних стандартів. Проте події, пов'язані з питаннями безпеки праці або екологічних інцидентів, можуть час від часу негативно впливати на загальну довіру.
Мережа зв'язків - 7/10	Оцінюється на основі кількості та якості ділових партнерств і угод, які компанія має на міжнародному рівні. АрселорМіттал Кривий Ріг активно співпрацює з багатьма міжнародними та локальними партнерами, включаючи постачальників, споживачів, урядові структури та НУО. Проте, можливі обмеження в мережі зв'язків можуть бути пов'язані з геополітичними чинниками та регіональною політикою. Військові дії суттєво вплинули на логістичні ланцюги та здатність компанії виконувати зобов'язання перед міжнародними та локальними партнерами. Блокування важливих транспортних коридорів і ризики для виробничих потужностей також є важливими факторами, які можуть обмежувати зв'язки. З іншого боку, такі виклики можуть стимулювати компанію до пошуку нових можливостей для розширення та адаптації своєї мережі. Це може включати посилення співпраці з менш вразливими регіонами та розробку альтернативних стратегій управління ризиками.
Залучення спільноти - 7/10	Оцінка виконана на основі інвестицій компанії в місцеві проекти і благодійність. В довоєнний стан компанія проводила багато інвестицій в місцеві проекти, організовуючи соціальні та екологічні проекти, але важко сказати чи мали вони достатньо сильний вплив на спільноту. Існує потреба в збільшенні обсягів залучення або покращенні ефективності таких програм. Але з початку війни основним благодійним проектом стала боротьба з російською агресією та допомога постраждалим від війни. Вклавши більше 650 мільйонів гривень в придбання карет швидкої допомоги та фінансової підтримки жителям Кривого Рогу, компанія робить значний вплив на спільноту.
Внутрішні корпоративні зв'язки - 7/10	Оцінка виконана на основі зворотнього зв'язку від співробітників щодо внутрішнього корпоративного клімату. На основі виконаної оцінки дізнаємось, що комунікація в офісі та співпраця між командами здійснюється ефективно. Інформація вільно циркулює між різними підрозділами, створюючи загалом дружнє офісне середовище. Втім, існують аспекти, які вимагають удосконалення, особливо щодо залучення співробітників до процесу прийняття ключових рішень, що визначають напрямки розвитку компанії.
Інформаційні канали - 5/10	Оцінка доступності та якості корпоративних вебсайтів та соціальних мереж. Вебсайт компанії існує та містить в собі багато інформації, але є дещо важким в навігації. В той час як соціальні ведуться досить активно, але мають не багато підписників. Існує потенціал для покращення використання цифрових платформ для комунікації як внутрішньо, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Вебсайти та соціальні мережі можуть бути більш активно використані для залучення та інформування громадськості.

Продовження таблиці 2.8

Мобілізація ресурсів - 6/10	Оцінка ресурсної бази компанії та її використання для соціальних ініціатив. Компанія ефективно використовує свої фінансові та людські ресурси, але існують можливості для оптимізації розподілу ресурсів, особливо в контексті міжнародних проектів та ініціатив.
Соціальна відповідальність - 7/10	Оцінка здійснюється через програми сталого розвитку, зниження викидів CO ₂ , ініціативи збереження ресурсів. Протягом довгого часу компанія ігнорувала цей аспект та не приділяла уваги на свій вплив на навколишнє середовище. Але починаючи з 2019 року, це питання стало одним з ключових, що підтверджується регулярними звітами про сталість та соціальні ініціативи. Хоч для компанії ще є багато чого, що залишає бажати кращого в цьому аспекті, але така відповідальна поведінка є прикладом для інших компаній в галузі.

Стабільна позиція компанії «АрселорМіттал Кривий Ріг» серед лідерів сталеливарної індустрії України та її визнання як одного з кращих роботодавців, підкріплене численними нагородами та сертифікатами, засвідчують успіх її стратегій у сферах соціальної відповідальності та управління якістю. Періодичні екологічні інциденти не заважають компанії підтримувати високі рейтинги довіри та репутації, що вказує на здатність ефективно взаємодіяти з різними стейкхолдерами. Детально всі оцінки можна розглянути на рис. 2.4



Рис. 2.4 Радіальна діаграма результатів оцінки критеріїв

Продовжуючи з методом балів, необхідно провести розрахунок загального балу соціального капіталу. Кожен показник множимо на його вагу та сумуємо результати. Фінальною оцінкою є значення 6,9.

Розрахунок загального балу соціального капіталу

Категорія	Оцінка (з 10)	Вага	Розрахунок
Довіра та репутація	8	0.20	1,6
Мережа зв'язків	7	0.20	1,4
Залучення спільноти	7	0.15	1,05
Внутрішні корпоративні зв'язки	7	0.15	1,05
Інформаційні канали	5	0.10	0,5
Мобілізація ресурсів	6	0.10	0,6
Соціальна відповідальність	7	0.10	0,7
Загальний бал:			6,9

Цей результат означає, що з максимально можливих 10 балів компанія отримує 6,9, що вказує на сильну, але не ідеальну відповідність критеріям соціального капіталу, як зазначено. Це означає, хоч результат не є поганим, компанія явно має місце для розвитку та покращення свого соціального капіталу.

Висновки до розділу 2

Автором було розглянуто організаційно-економічну характеристику компанії АрселорМіттал Кривий Ріг. А також був проаналізований стан соціального капіталу компанії керуючись методами кількісно-якісного аналізу та методом бальної оцінки.

Компанія стикається з викликами, включно з екологічними вимогами та війною в Україні, що негативно впливає на її фінансову стабільність та кількість працівників. Проте АрселорМіттал Кривий Ріг продовжує бути значним роботодавцем та активним учасником соціально-економічного життя регіону. Аналіз соціального капіталу компанії показав непогані результати, але компанія має місце для розвитку та покращення, використовуючи стратегії по зменшенню своїх вад та утримання переваг.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1 Методика вимірювання соціального капіталу підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Щоб розібратися в тому, як соціальний капітал впливає на управлінські процеси, варто зосередитись на ролі неформальних зв'язків співробітників у підвищенні їхньої продуктивності. Як відомо, неформальні мережі, що утворюються між працівниками на різних ієрархічних рівнях і в різних підрозділах, сприяють швидкому та ефективному обміну інформацією. Співробітники, які відчують більшу соціальну підтримку та мають широку мережу контактів, можуть бути більш мотивованими до експериментів і креативності. А лідери, які залучені в неформальні мережі, можуть бути більш ефективними, оскільки їхній вплив поширюється не тільки через офіційні, але й через неформальні канали, що допомагає їм краще зрозуміти потреби та очікування співробітників. Втім, кількісне вимірювання впливу неформальних зв'язків може бути складним, адже воно суб'єктивне та проявляється протягом тривалого часу. Також слід врахувати, що в компанії раніше не проводилися дослідження з цієї теми. З цією метою автор реалізував анонімне опитування серед співробітників АМКР.

Проведення опитування вимагає ретельного планування та організації. Щоб забезпечити ефективність і точність зібраних даних, автор дотримувався наступних етапів:

1. Визначення мети опитування

Основною ціллю є почути думки працівників щодо їх неформальних зв'язків з колегами та оцінити вплив соціального капіталу на менеджмент.

2. Розробка інструменту опитування

Автором було складено анкету, з питаннями, які допоможуть отримати необхідну інформацію. Питання є закритого типу, для того щоб було легше їх оцінювати.

3. Вибір аудиторії

Цільовою аудиторією для опитування є експерти, які орієнтуються в питаннях не тільки на рівні власного підрозділу, а й на рівні компанії загалом. Тож його проходять керівники відділів, департаментів та їх заступники. Загальна кількість опитаних – 10 осіб

4. Збір даних

Процес збору даних був розпочатий, забезпечивши достатньо часу для отримання відповідей. Опитування було проведено через онлайн-форму.

5. Аналіз результатів

Після збору відповідей автор перевіряв та проаналізував зібрану інформацію, щоб зрозуміти тенденції, залежності та висновки.

6. Подання результатів

Згідно з результатами, 60% опитаних вказали, що компанія проводить достатньо заходів для неформального спілкування, таких як корпоративні вечірки та спільні обіди. Така ж кількість респондентів (60%) зазначила, що протягом робочого дня їм легко ділитися своїми ідеями, побоюваннями та отримувати об'єктивний зворотній зв'язок від керівництва та колег.

80% опитаних повідомили, що в спільних проєктах вони відчують важливість власного вкладу і що компанія проводить достатню кількість тренінгів по підвищенню робочих навичок.

Водночас, 60% опитаних погоджується, що можливості для менторства та допомоги молодшим колегам могли б бути кращими. Відсутність єдиної процедури для розв'язання конфліктів через медіацію чи діалог визнана як проблема. 80% також вказали, що в компанії є особи, яким вони довіряють при ухваленні важливих рішень, проте немає людей, з якими можна обговорити особисті питання.

Всі респонденти погодились, що працюють з колегами, які позитивно впливають на їх професійний розвиток та зростання, та які значно впливають на їх мотивацію та відношення до роботи. Також всі погодились, що є працівники, до яких всі можуть звернутися за допомогою або порадою у робочих питаннях, але водночас, що існують особи, які мають надмірний вплив на рішення та процеси. За п'ятибальною шкалою, більшість оцінила свої стосунки з колегами між 4 та 5 балами.

На основі результатів опитування можна зробити кілька ключових висновків про стан менеджменту в компанії:

Менеджмент ефективно сприяє неформальному спілкуванню та створенню відкритого середовища, де співробітники можуть вільно ділитися своїми ідеями та зворотним зв'язком. Але водночас ще залишається простір для удосконалення, адже частина керівників не можуть впевнено підтвердити відповідність таких результатів. Компанія приділяє увагу навчанню та розвитку навичок своїх співробітників, що позитивно впливає на їхнє сприйняття власної значущості у спільних проектах. Це сприяє високій мотивації та залученості персоналу.

Але є певні прогалини в системі менторства та вирішенні конфліктів, що може вказувати на необхідність розробки та впровадження більш структурованих програм менторства та медіації для ефективнішого вирішення внутрішніх конфліктів.

Щоб адресувати ці виклики можна було б, зокрема, розробити та впровадити такі ініціативи, як розвиток програми менторства чи вирішення конфліктів через медіацію.

Структурована програма менторства передбачає створення чітко організованої програми, де кожен новий або молодший працівник буде автоматично зарахований до наставника з більшим досвідом у компанії. Програма повинна включати регулярні зустрічі, цілі розвитку та оцінку прогресу. Попередньо необхідно провести тренінги для потенційних менторів, щоб вони могли ефективно передавати свої знання, підтримувати та мотивувати своїх

підопічних. Для підвищення ефективності програми необхідно регулярно збирати зворотній зв'язок від її учасників та вносити необхідні корективи.

Для вирішення конфліктів через медіацію було б доцільно встановити чіткі процедури для медіації, що дозволять систематично адресувати робочі конфлікти. Політика компанії повинна визначати, як і коли медіація повинна використовуватися. Для дієздатності програми також необхідно провести навчання обраних співробітників методам медіації, щоб вони могли виступати як нейтральні посередники в конфліктних ситуаціях. За необхідності, можна також залучати зовнішніх консультантів з метою проведення складних медіаційних процесів або для тренінгу внутрішніх медіаторів. Необхідно регулярно оцінювати ефективність медіаційних заходів, щоб своєчасно реагувати та підтримувати їх дієвість.

Опитування показало, що в компанії існує висока довіра до керівництва в питанні ухвалення важливих рішень, що свідчить про сильні лідерські якості менеджменту. Водночас, необхідно розвивати комунікації на особистісному рівні, оскільки співробітники відзначають відсутність можливостей для обговорення особистих питань.

В сучасних умовах, було б дуже доречно надати співробітникам доступ до HR-консультантів або психологів, які могли б допомагати у вирішенні особистих питань або надавати підтримку в розвитку міжособистісних навичок. Іншим рішенням могло б слугувати організація регулярних тренінгів з міжособистісної комунікації та емоційного інтелекту для керівників, щоб покращити їхню здатність слухати і відповідати на особистісні потреби співробітників.

Проблема надмірного впливу деяких осіб на рішення та процеси може вказувати на необхідність перегляду розподілу влади та відповідальності в компанії, щоб забезпечити більшу збалансованість та справедливість. Щоб уникнути надмірного впливу з боку окремих керівників доцільно забезпечити, щоб рада директорів активніше втручалася у стратегічне планування та рішення. Компанія могла б скористатись можливістю найняти зовнішніх

експертів для надання рекомендацій щодо оптимального розподілу влади, а також впровадити систему ротації для ключових позицій у компанії, щоб забезпечити розширення перспектив та запобігти надмірному впливу окремих осіб на процеси.

А для залучення співробітників у процес ухвалення рішень можливо запровадити механізми надання зворотного зв'язку та висловлення думок.

Високий рівень задоволення співробітників своїми взаєминами з колегами вказує на позитивний соціальний клімат в організації, що є важливим фактором для загального успіху компанії. Для підтримки позитивного соціального клімату можна було б розглянути розробку та впровадження програм визнання, які б відзначали внесок співробітників у загальний успіх компанії, сприяючи позитивному соціальному клімату. Рекомендовано також регулярно проведення командоутворюючих заходів, які сприяють покращенню міжособистісних взаємин та підвищують довіру та співпрацю між співробітниками.

На основі цих висновків, керівництво компанії може розробити стратегії для подальшого зміцнення взаємодії в колективі, зміцнити внутрішню корпоративну культуру і забезпечити більш стабільне та ефективне робоче середовище, а також усунути виявлені недоліки для забезпечення більшої ефективності менеджменту та підвищення загальної продуктивності компанії.

3.2 Рекомендації щодо удосконалення соціального капіталу підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Щоб надавати подальші рекомендації по покращенню менеджменту компанії, автор пропонує розглянути функції управління, механізми зростання соціального капіталу робітників та компанії загалом, які виникають під час цих функцій, та можливі варіанти впливу керівника на дані механізми.

Форми управлінського впливу на соціальний капітал [31]

Функції управління	Механізми для розвитку соціального капіталу	Вплив управлінських дій на соціальний капітал
Інтеграція нових співробітників	Період адаптації, процеси навчання та корекції	Впровадження корпоративних цінностей, формування довіри, і розподіл корпоративних очікувань
Мотивація діяльності	Залучення та визнання співробітників, надання їм статусу	Системи винагород і санкцій
Планування діяльності	Визначення місії організації, мобілізація ресурсів	Активна участь персоналу в розробці і корегуванні планів, підготовка до стратегічних змін, інновацій, формування довіри
Комунікація	Розвиток комунікаційних мереж, аналіз моделей комунікації	Проведення міжособистісних комунікацій, підбір стилю комунікації, можливість для зворотного зв'язку та довіра
Організація	Делегування повноважень і задач	Формування структури організації та інфраструктури корпоративного соціального капіталу, реалізація потенціалу особистої експертної та інформаційної влади, формування довіри
Контроль	Моніторинг, вибір методів, систем контролю	Ринковий контроль, використання спеціальних систем контролю, превентивний та зворотній контроль, самоконтроль

Як висновок бачимо, що управління соціальним капіталом в організації передбачає послідовні дії менеджера для забезпечення позитивного робочого середовища та підтримки мотивації співробітників. Перш за все, системи винагород і санкцій мають бути справедливими та прозорими, щоб створити умови для позитивного робочого клімату. Далі, навчання та корекція поведінки нових співробітників сприяє їхньому кращому розумінню та відповідності корпоративним очікуванням. Активне залучення та визнання є ключовими для підтримки мотивації та лояльності персоналу. Нарешті, можливість зворотного зв'язку виявляється важливою для вирішення проблем та підвищення загальної задоволеності співробітників.

Важливо зазначити, що форми управлінського впливу тісно пов'язані з контрольними показниками соціального капіталу, і ефективне управління ними може сприяти покращенню робочого середовища та зростанню соціального капіталу.

Таблиця 3.2

Індикатори соціального капіталу та їхнє значення [31]

Індикатори соціального капіталу	Значення індикаторів соціального капіталу	Показники моніторингу стану соціального капіталу організації
Рівень довіри	Показник, який відображає ступінь довіри та взаємоповаги між співробітниками та керівництвом, а також довіри до компанії в цілому. Наявність довіри сприяє підвищенню співпраці, ефективності комунікації та загальної продуктивності.	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень текучості кадрів • Участь у тренінгах та програмах розвитку особистості • Кількість конфліктів та їхнє вирішення
Рівень готовності до взаємодопомоги та співпраці	Показник, який відображає ступінь, до якої працівники готові допомагати один одному, обмінюватися ідеями та ресурсами для досягнення спільних цілей. Сприяє покращенню комунікації, ефективності командної роботи, зміцнює відданість компанії.	<ul style="list-style-type: none"> • Участь у колективних проєктах та ініціативах • Результативність колективної роботи
Якість комунікації	Відображає ступінь ефективності взаємодії та обміну інформацією між людьми чи групами в організації, може бути визначена такими факторами, як відкритість до зворотного зв'язку, взаєморозуміння, відсутність спотворень або втрат інформації під час передачі. Є важливим фактором для побудови ефективних відносин, досягнення спільних цілей та забезпечення успішної діяльності.	<ul style="list-style-type: none"> • Моніторинг частоти використання комунікаційних каналів та їхніх типів • Обсяг та якість зворотного зв'язку • Ефективність комунікаційних процесів у вирішенні проблем та досягненні цілей
Рівень заохочення і визнання	Показник, який відображає, наскільки працівники вважають, що їхні трудові умови, оплата та можливості розвитку є справедливими. Сприяє збереженню мотивації працівників, зменшення конфліктів та недовіри.	<ul style="list-style-type: none"> • Оцінка рівня задоволеності працівників своєю роботою • Аналіз зв'язку між рівнем заохочення та продуктивністю працівників та організації в цілому

План покращення та моніторингу соціального капіталу компанії АрселорМіттал Кривий Ріг

На основі виконаного аналізу діяльності АрселорМіттал Кривий Ріг компанії рекомендовано впровадити план дій для посилення її соціального капіталу, який врахує поточні політичні обставини в Україні та пріоритезує їх відповідно до обставин. Пропонується акцентувати увагу на соціальні аспекти, а саме впроваджувати практики, що підвищують прозорість у прийнятті рішень, оптимізувати управління ризиками, розширити мережу професійних зв'язків, а також глибше аналізувати інвестиції у захист навколишнього середовища та вдосконалити інформаційні системи.

З початком війни АрселорМіттал Кривий Ріг поставив соціальну складову в пріоритет, не допустивши скорочення працівників. Цей факт відіграє сильну позитивну роль у формуванні довіри та репутації компанії, тож АМКР доцільно продовжувати втілювати стандарти соціальної відповідальності на всіх етапах свого виробничого ланцюга.

Зміцнення соціального капіталу по даному напрямку забезпечить дотримання безпечних та здорових умов праці для працівників та активну співпрацю з місцевими громадами, в яких компанія здійснює діяльність. Залучення співробітників до різних соціальних ініціатив може також підвищити їх задоволеність роботою та відданість компанії. Наприклад, програми взаємодії з місцевими громадами та владою можуть включати підтримку культурних заходів та участь у них.

Створення безпечних та справедливих умов праці передбачає дотримання вимог безпеки під час воєнного стану, захист працівників від професійних ризиків, належні умови роботи, чесну заробітну плату та рівні шанси на кар'єрне зростання. Доцільно розробити та впровадити програму реінтеграції

ветеранів (працівників, що повернулись з війська) на робочі місця, а також ініціативи по підтримці фізичного та морального здоров'я.

Окрім забезпечення безпечних умов праці, необхідно побудувати позитивну корпоративну культуру та покращити внутрішні корпоративні зв'язки, а саме, залучати співробітників до прийняття важливих рішень та заохочувати відкриту комунікацію між різними підрозділами. Культура компанії, яка високо цінує колаборацію, взаємопідтримку та повагу, сприятиме покращенню взаємин між працівниками. Організація командних заходів, підтримка збалансованого розподілу між роботою та особистим часом, вручення нагород за видатні досягнення та налагодження каналів для зворотного зв'язку є доцільними кроками у цьому напрямку.

Можливості для професійного зростання та освіти, що включають семінари та тренінги як внутрішні, так і ті, що проводяться зовнішніми експертами, збільшать задоволеність працівників та покращать їхні міжособистісні стосунки. Регулярний збір відгуків від співробітників виявить сфери для поліпшення та допоможе своєчасно вирішувати конфлікти та проблеми.

Підвищення соціального капіталу компанії "АрселорМіттал Кривий Ріг" також можливе завдяки таким управлінським ініціативам, як підвищення прозорості рішень, вдосконалення управління ризиками, адаптація до законодавчих змін, розширення мережі контактів та ефективне використання ресурсів компанії. Строге дотримання етичних стандартів і антикорупційних заходів сприятиме зміцненню довіри стейкхолдерів та підвищенню привабливості компанії для інвесторів і партнерів. Регулярна публікація звітів про вплив діяльності на довкілля, соціальну сферу та економіку збільшить прозорість прийняття рішень.

З початком війни в Україні спостерігалось послаблення дотримання законодавчих норм, коли держава тимчасово обмежила кількість перевірок підприємств. Однак, через два роки війни, держава адаптувалася до нових умов і повертається до звичного регулювання діяльності підприємств.

АрселорМіттал Кривий Ріг має бути готовим адаптуватися до будь-яких змін у законодавстві України та інших країн, де веде діяльність, особливо у сферах екології та торгівлі. Важливо розробляти гнучкі бізнес-стратегії для швидкої реакції на законодавчі зміни, продовжувати та посилювати співпрацю з бізнес-асоціаціями та регуляторними органами для кращого розуміння нових вимог. Компанія повинна розширяти мережу зв'язків, у тому числі встановлюючи партнерства з компаніями в менш вразливих регіонах та розробляючи альтернативні логістичні стратегії для забезпечення надійного постачання та доставки продукції. Регіони зі стабільним політичним кліматом і низьким рівнем корупції вважаються менш вразливими і співпраця з ними може знизити можливість перебоїв у ланцюгах постачання.

У зв'язку з тим, що компанія є одним з найбільших забруднювачів регіону, їй необхідно активно інвестувати в екологічно безпечні технології та методики, спрямовані на впровадження більш сучасних і ефективних виробничих процесів. Однак, важливо ретельно аналізувати такі заходи перед їх впровадженням, враховуючи поточні умови. Високий ризик ушкодження активів під час військових дій не стимулює до негайних інвестицій у новітні технології і скорочення викидів. Тож перед впровадженням таких проектів необхідно проводити детальний аналіз ризиків та визначити можливі альтернативні напрямки для інвестування. Ними наприклад можуть бути проекти, що підтримують або місцеві громади в умовах війни, або українську армію.

Екологічні ініціативи можуть включати створення зеленої культури серед співробітників за допомогою проведення спеціалізованих тренінгів та семінарів щодо екологічних питань та сталого розвитку. Компанія може також встановлювати високі стандарти екологічної відповідальності для своїх постачальників та партнерів, розширюючи таким чином вплив своїх екологічних стандартів на весь ланцюг створення вартості. Інвестиції в дослідження та розробку нових продуктів допоможуть компанії залишатися

конкурентоспроможною та підвищувати свою репутацію на ринку. Компанія може також розробляти та втілювати програми для ефективного використання води, енергії та інших ресурсів, наприклад, через рециркуляцію вторинної сировини та води у виробничих процесах.

Реалізація цих заходів сприятиме зменшенню негативного впливу компанії на довкілля і збільшенню виробничої ефективності. Але при встановленні пріоритетів інвестицій необхідно забезпечити прозорість комунікацій та аргументацію їх доцільності, щоб сприяти зміцненню довіри серед співробітників і місцевих громад.

Також варто наголосити, що соціальний капітал компанії формується не тільки на основі вчинків компанії по відношенню до працівників, суспільства та природнього середовища, але і на тому, як компанія освітлює та коментує такі події. До прикладу, покращення комунікації з міжнародними та локальними партнерами допоможе зміцнити довіру та підтримку, що особливо важливо в часи нестабільності.

Рекомендується розвивати інформаційні канали компанії та посилювати її присутність у медіапросторі. Ефективні заходи включають оновлення веб-сайту для покращення зручності користувачів, активне використання соціальних мереж, створення відеоматеріалів, подкастів та ведення онлайн-блогів.

Удосконалення навігації сайту та його контенту, а також регулярне оновлення матеріалів і активна взаємодія з аудиторією через соціальні мережі допоможуть залучити більше підписників та сприятимуть взаємодії зі спільнотою.

Для сприяння діалогу між співробітниками та зовнішніми стейкхолдерами можна створити цифровий форум. Відео та подкасти можна використовувати для демонстрації продукції, проведення навчальних сесій та інтерв'ю з

ключовими фігурами. Онлайн-блоги служитимуть як платформа для публікації новин про компанію, історій успіху та інших інформативних матеріалів.

Для ArcelorMittal Кривий Ріг, розробка комплексного плану, що включає в себе сфери довіри, розвитку, співпраці, комунікації та визнання, може значно підвищити моральний дух та продуктивність. Ось план на рік, розділений на квартальні цілі, для систематичного вирішення цих ключових аспектів:

Таблиця 3.3

План покращення соціального капіталу

	Заходи	Квартал			
		1	2	3	4
1	Проведення анонімних опитувань				
2	Визначення потреб та ключових областей для менторства				
3	Встановлення базових показників для комунікації та співпраці				
4	Запуск програм менторства				
5	Покращення інструментів та процесів комунікації				
6	Стимулювання участі у колективних проектах та ініціативах				
7	Оцінка впливу менторства				
8	Оцінка покращень у комунікаціях				
9	Моніторинг командних проектів				
10	Розширення успішних ініціатив				
11	Проведення оцінок задоволеності та визнання				
12	Підсумки року та планування на наступний рік				

Протягом першого кварталу компанія повинна оцінити поточний стан справ, щоб спланувати наступні кроки та мати змогу порівняти результати до і після впровадження запропонованих ініціатив. На початку слід розробити та провести анонімне опитування щодо довіри до менеджменту та компанії в цілому, включаючи питання про безпосереднє та вище керівництво. Це допоможе визначити поточний рівень довіри в організації.

Для створення програми менторства спочатку необхідно здійснити аналіз потреб компанії та співробітників, визначити ключові області для менторства та окреслити чіткі цілі програми.

Для розуміння поточного стану комунікації та командної роботи важливо відслідкувати частоту використання комунікаційних каналів та оцінювати ефективність спільних проєктів. На основі цього встановити базові показники для покращення комунікації та співпраці.

У другому кварталі компанія повинна впровадити програми та заходи, визначені на попередньому етапі. В межах програми менторства необхідно через внутрішню систему заявок або за рекомендаціями відділу кадрів відібрати учасників та забезпечити їм регулярні зустрічі з менторами, а також встановити систему моніторингу та зворотного зв'язку, щоб вчасно коригувати та підтримувати процес менторства.

Для покращення внутрішньої комунікації необхідно оновити інструменти комунікації (наприклад, інтранет) та організувати стратегічні зустрічі та командні заходи для зміцнення культури командної роботи.

У третьому кварталі необхідно здійснити огляд впроваджених програм та їх корегування за необхідності.

Для оцінки впливу та ефективності програми менторства необхідно провести проміжне оцінювання та заслухати відгуки від учасників. На основі отриманих відгуків внести необхідні корективи у програму.

Для оцінки змін у практиках комунікації треба зібрати відгуки працівників про впроваджені нові інструменти та зустрічі, і здійснити необхідні корективи для їх подальшого покращення.

Для оцінки продуктивності та результатів спільних зусиль в межах моніторингу командних проєктів, необхідно проаналізувати результати міжвіддільних проєктів, на основі яких визначити та винагородити найуспішніші команди чи окремих осіб.

У четвертому кварталі компанії важливо масштабувати успішні ініціативи, підбити підсумки року та розробити план роботи на наступний рік.

Для адекватної оцінки ефективності програми менторства важливо здійснити її всебічне оцінювання, зібрати та проаналізувати зворотний зв'язок від учасників. На основі аналізу даних розробити план поліпшень, виходячи з уроків, отриманих упродовж року, щоб програма менторства максимально задовольняла потреби співробітників і сприяла досягненню цілей компанії.

Для оцінки рівня задоволеності роботою працівників та ефективності реалізованих програм варто провести опитування, а також проаналізувати зв'язок між визнанням співробітників і продуктивністю.

На завершення року слід підбити підсумки усіх досягнень та викликів, пов'язаних з довірою, розвитком, співпрацею, комунікацією та визнанням, і розробити комплексний план роботи на наступний рік.

За допомогою описаного плану компанія ArcelorMittal Кривий Ріг зможе досягнути зниження конфліктів та покращення робочого середовища завдяки збільшенню довіри працівників до компанії, підвищенню продуктивності та якості роботи через розвиток їхніх навичок, швидшого вирішення завдань та ефективнішої роботи працівників завдяки поліпшенню комунікації та співпраці, а також збільшенню мотивації співробітників.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі викладено рекомендації, спрямовані на удосконалення соціального капіталу компанії "АрселорМіттал Кривий Ріг". Однією з ключових ініціатив є активізація соціальної відповідальності, що поряд з дотриманням екологічних стандартів сприятиме зміцненню довіри та

підтримки з боку місцевих громад. Заходи, безпосередньо пов'язані з покращенням зовнішнього сприйняття компанії, сприятимуть розвитку соціальних зв'язків та підвищать соціальний капітал організації.

Аналіз та оптимізація внутрішніх комунікаційних процесів визначаються як важливі фактори для підвищення прозорості управлінських рішень і ефективності корпоративних стратегій. Через систематичні опитування та аналіз відгуків працівників можливо виробити механізм швидкої реакції на потенційні виклики, що дозволить адаптувати управлінські стратегії до змінюваних умов роботи, тим самим зміцнюючи соціальний капітал через підвищення внутрішньої задоволеності та мотивації персоналу.

Високий рівень задоволеності співробітників своїми взаєминами з колегами свідчить про позитивний соціальний клімат. Неформальне спілкування в організації відіграє значну роль у сприянні обміну інформацією та ідеями між співробітниками. Впровадження стратегій для подальшого зміцнення корпоративної культури сприятиме стабільності та ефективності робочого середовища, зміцнюючи соціальний капітал через взаєморозуміння та співпрацю.

Наразі існують можливості для удосконалення у сферах менторства та вирішення конфліктів, де спостерігаються недоліки в існуючих системах. Рекомендовані заходи зниження конфліктності та поліпшення робочого середовища через зміцнення довіри, підвищення продуктивності персоналу та співпраці підсилять соціальний капітал та сприятимуть стійкому розвитку компанії.

Завдяки таким ініціативам, компанія не лише зміцнить внутрішній соціальний капітал, а й покращить свою зовнішню конкурентоспроможність, стаючи більш привабливою для інвесторів, партнерів та потенційних працівників.

ВИСНОВКИ

В умовах глобалізації та постійних змін у світовій економіці розуміння та ефективне управління соціальним капіталом стають ключовими для успіху будь-якої компанії. Соціальний капітал впливає на внутрішню культуру організації, її здатність до інновацій, ефективність у вирішенні конфліктів та загальну продуктивність.

Дослідження взаємозв'язку між внутрішньою взаємодією співробітників та загальною ефективністю компанії "АрселорМіттал Кривий Ріг" демонструє, як соціальний капітал впливає на управлінські процеси. Аналіз підкреслює значення соціального капіталу та його вплив на ефективне управління, забезпечуючи нові дані та аналітику, які можуть бути використані для подальших досліджень у цій галузі.

Перший розділ розглядає теоретичні основи соціального капіталу, його сутність та роль у менеджменті. Соціальний капітал описано як сукупність відносин, довіри, норм та цінностей, що виникають в процесі взаємодій між особами та групами. Наголошено на значенні соціального капіталу для сприяння співпраці, інноваційності та ефективності вирішення конфліктів.

Другий розділ присвячено аналізу стану соціального капіталу в компанії "АрселорМіттал Кривий Ріг". Автор вивчає організаційно-економічну структуру компанії, враховуючи виклики, такі як екологічні вимоги та вплив війни в Україні на фінансову стабільність та кількість працівників. Незважаючи на ці виклики, компанія залишається важливим роботодавцем та активним учасником соціально-економічного життя регіону. Соціального капіталу компанії виявив добрі результати, але Аналіз водночас показав, що є простір для подальшого розвитку та вдосконалення за допомогою стратегій, які зменшуватимуть недоліки та підтримуватимуть конкурентні переваги.

Третій розділ містить рекомендації щодо удосконалення соціального капіталу на підприємстві. Пропонується збільшити інвестиції у тренінги, розвиток комунікаційних навичок та методів вирішення конфліктів, що має сприяти згуртованості та продуктивності команд. Включення співробітників до

процесу прийняття важливих стратегічних рішень може підвищити їхнє відчуття значущості та відповідальності за спільні результати, сприяючи кращому впровадженню інновацій та підвищенню ефективності управління. Рекомендується також розробка та впровадження програм менторства для зміцнення корпоративних зв'язків і передачі знань.

Ці рекомендації відіграють вирішальну роль у створенні ефективної корпоративної культури та укріпленні соціальної взаємодії в компанії, що є критично важливим для зростання мотивації співробітників, зниження рівня текучості кадрів та підвищення загальної конкурентоспроможності компанії. Зосередження дослідження на конкретному прикладі "АрселорМіттал Кривий Ріг" дозволяє зробити цінний внесок у розуміння особливостей українського ринку, сприяючи формулюванню місцевих та глобальних стратегій для вдосконалення процесів управління та ефективного використання соціального капіталу. Аналіз особливостей роботи "АрселорМіттал Кривий Ріг" виявляє, які методи в управлінні та розвитку соціального капіталу є найбільш ефективними у контексті українських реалій. Це допомагає в розробці стратегічних напрямків, які враховують унікальні особливості українського ринку та культурні аспекти, а також забезпечують компанії конкурентні переваги і можливості для сталого розвитку.

Виконане дослідження підкреслює важливість соціального капіталу як стратегічного ресурсу, що може значно підвищити ефективність організаційних процесів та сприяти сталому розвитку компанії на тривалу перспективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеєнко Л. М. Економічний словник: банківська справа, фондовий ринок / Л. М. Алексеєнко, В. М. Олексієнко, А. І. Юркевич // Економічний словник: банківська справа, фондовий ринок / Л. М. Алексеєнко, В. М. Олексієнко, А. І. Юркевич. – Тернопіль: Видавничий будинок «Максимум», 2000. – С. 97.
2. Щербань О. Д. Теоретичні аспекти визначення сутності та структури капіталу підприємства [Електронний ресурс] / О. Д. Щербань, О. І. Невдачина. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/49.pdf.
3. Швиданенко Г. О. Навчальний посібник / Г. О. Швиданенко, Н. В. Шевчук // Управління капіталом підприємства / Г. О. Швиданенко, Н. В. Шевчук., 2006. – С. 13.
4. Boulding K. Capital and interest [Електронний ресурс] / К. Boulding, P. Kleinsorge, J. Pen – Режим доступу до ресурсу: <https://www.britannica.com/money/capital-economics>.
5. Grootaert C. The Role of Social Capital in Development / C. Grootaert, T. van Bastelaer., 2002.
6. Капітал / М. Г. Чумаченко // Енциклопедія Сучасної України [Електронний ресурс] / Редкол. : І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; НАН України, НТШ. – К. : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2012. – Режим доступу : <https://esu.com.ua/article-9410>
7. Routledge B. Social capital and growth [Електронний ресурс] / Bryan R. Routledge. – 2003. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304393202002106>.
8. Ліпич Л. Г. КАПІТАЛ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ [Електронний ресурс] / Л. Г. Ліпич, І. О. Гадзевич – Режим доступу до ресурсу: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/8673/1/20.pdf>.

9. capital [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://web.archive.org/web/20180103213537/https://www.etymonline.com/word/capital>.
10. Бурдьє П. Форми капіталу [Електронний ресурс] / П. Бурдьє – Режим доступу до ресурсу: <http://bourdieu.name/en/node/106>.
11. Грицаєнко М. І. ІНВЕСТИЦІЇ В СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ [Електронний ресурс] / М. І. Грицаєнко // СОЦІАЛЬНО-КОМПЕТЕНТНЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ В УМОВАХ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/13849/1/%D0%93%D1%80%D0%B8%D1%86%D0%B0%D1%94%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9C%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B0%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%9B%D1%83%D1%86%D1%8C%D0%BA%202021.pdf>.
12. Рябінчук М. В. СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ: СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ / М. В. Рябінчук. // ВІСНИК НТУУ “КПІ”. Філософія. Психологія. Педагогіка.. – 2012. – №2. – С. 59.
13. Грицаєнко М. І. Соціальний капітал у встановленні підприємницької мережі аграрної системи України / М. І. Грицаєнко. // Економіка АПК. – 2017. – С. 60.
14. Bhandari H. What is Social Capital? A Comprehensive Review of the Concept [Електронний ресурс] / H. Bhandari, K. Yasunobu. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: https://brill.com/view/journals/ajss/37/3/article-p480_12.xml.
15. Т.В. Шаповалова Соціальний капітал: теоретичні засади та стратегії трансформації: монографія – 2015р. ст. 13, ст. 14, ст. 59
16. Грицаєнко Г. І. Соціальні інвестиції в соціальний капітал [Електронний ресурс] / Г. І. Грицаєнко, М. І. Грицаєнко // БІЗНЕСІНФОРМ №1. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialni-investitsiyi-v-sotsialniy-kapital/viewer>.

17. Лебедев І. В. СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ / І. В. Лебедев. // Вісник соціально-економічних досліджень. – №37. – С. 95.
18. Бурдьє П. Форми Капітала [Електронний ресурс] / П'єр Бурдьє. – 1983. – Режим доступу до ресурсу: <https://gtmarket.ru/library/articles/2601>.
19. Coleman J. Social Capital in the Creation of Human Capital / James S. Coleman. // The University of Chicago Press. – 2010. – С. 107.
20. ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ (ЗВІТ КЕРІВНИЦТВА) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/zvit-pro-upravlinnya-2022.pdf>.
21. Board of directors [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://corporate.arcelormittal.com/about/leadership/board-of-directors>.
22. АрселорМіттал Кривий Ріг [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%80%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D1%80%D0%9C%D1%96%D1%82%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%9A%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D0%A0%D1%96%D0%B3.
23. Місцеві громади [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ukraine.arcelormittal.com/corporate-responsibility/strategy/mistsevi-hromady>.
24. "АрселорМіттал Кривий Ріг" знову буде працювати [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://rubryka.com/2019/08/08/arselormittal-kryvyj-rig-znovu-bude-pratsyuvaty/>.
25. Операція «реприватизація»: чому на «АрселорМіттал Кривий Ріг» вчащають силовики [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mind.ua/publications/20202718-operaciya-reprivatizaciya-chomu-na-arselormittal-krivij-rig-vchashchayut-siloviki>.

26. Наш менеджмент [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ukraine.arcelormittal.com/about/our-management>.
27. Річна звітність АТ “АрселорМіттал Берислав” [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ukraine.arcelormittal.com/richna-zvitnist-at-arselormittal-beryslav/>.
28. Найбільші українські виробники стали за перше півріччя 2023 року [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://shareuapotential.com/ru/BE/ukraine-stal-vyrobnytvo-2023-06.html>.
29. ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО “АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ” [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://clarity-project.info/edr/24432974/finances>.
30. Рейтинг найкращих роботодавців України 2023 року [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://delo.ua/business/golovnij-aktiv-reiting-krashhix-robotodavciv-ukrayini-414463/?fbclid=IwAR2GiBupyeTi4IftpeV36f7GzDISIqwJOTI2gJsw3C1LCPG32r8w78yv1pU>.
31. Формування та використання соціального капіталу у сфері послуг : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.07 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика" / . – Київ, 2015. – 20 с.
32. Страшна десятка. НВ опублікував список 10 підприємств, що забруднюють повітря в Україні найбільше [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/zabrudnennya-povitrya-10-nayshkidlivishih-pidpriyemstv-novini-ukrajini-50057836.html>.
33. 200 найбільших компаній України 2018 року Джерело: <https://biz.censor.net/r3147570> [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://biz.censor.net/resonance/3147570/200_nayiblshih_kompanyi_ukrani_2018_roku.

34. 19 компаній ГМК увійшли до сотні найбільших платників податків України у 2019 році [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://gmk.center/ua/news/19-kompanij-gmk-uvijshli-do-sotni-najbilshih-platnikiv-podatkov-ukraini-u-2019-roci/>.
35. 100 найбільших приватних компаній України 2021 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/ratings/100-naybilshikh-privatnikh-kompaniy-ukraini-2021-12102021-2580>.
36. Держава, Ахметов та інші: хто контролює 100 найбільших компаній України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://thepage.ua/ua/economy/top-100-najbilshih-kompanij-ukrayini-u-2022-roci>.