

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Аналіз кадрової політики підприємства та

(назва теми)

її вплив на ефективність виробництва

Виконала: студентка 4 курсу, групи БТЕ-0811

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітня програма (спеціалізація)

«Менеджмент організацій»

НІКОЛОВА С.А

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ШМИГОЛЬ Н.М.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент КАРПЕНКО А. В.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки
Кафедра «Менеджмент та адміністрування»
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій»
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор

Тетяна ПУЛІНА

« _____ » _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТКИ

НІКОЛОВОЇ Сніжани Андріївни

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Аналіз кадрової політики підприємства та її вплив на ефективність виробництва»

керівник проєкту (роботи) д-р. екон. наук, проф. ШМИГОЛЬ Н.М.

(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затвердені наказом закладу вищої освіти від «10» березня 2025 року № 86

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 30.05. 2025

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері управління персоналом і кадрової політики, законодавчі та нормативно-правові акти України, матеріали наукових конференцій, статистичну та фінансову звітність ПАТ «Запоріжсталь» за 2021–2023 роки. Крім того, застосовано результати власного аналізу кадрової політики підприємства, офіційну інформацію з відкритих джерел, аналітичні матеріали щодо ринку праці та сучасних підходів до ефективного управління трудовими ресурсами.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. Теоретичні основи управління кадровою політикою на підприємстві. 2. Аналіз системи управління кадровою політикою на ПАТ «Запоріжсталь». 3. Напрями удосконалення управління кадровою політикою ПАТ «Запоріжсталь».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

13 рис., 22 табл., 60 джерел, 3 додатки

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Шмиголь Н. М.		
II	Шмиголь Н. М.		
III	Шмиголь Н. М.		
Нормоконтроль	Пуліна Т.В, професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»	01.04.2025	30.05.2025

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	03.03.2025	
2	Вибір теми	14.03. 2025	
3	Затвердження переліку тем кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03. 2025	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	20.03. 2025	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04. 2025	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	07.04. 2025	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	15.04. 2025	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05. 2025	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2025	
11	Нормоконтроль	20.05.2025	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2025	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	30.05.2025	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	16.06-27.06. 2025	

Студент(ка)

_____ (підпис)

Сніжана НІКОЛОВА

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

_____ (підпис)

Надія ШМИГОЛЬ

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра: «Аналіз кадрової політики підприємства та її вплив на ефективність виробництва»: 112 с., 13 рис., 22 табл., 60 джерел.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровою політикою підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та прикладні аспекти вдосконалення управління кадровою політикою на ПАТ «Запоріжсталь»

Мета написання роботи – обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління кадровою політикою

Методи дослідження: описовий, порівняльний; SWOT-аналіз.

Результати і їх новизна. Дослідження дозволило теоретично обґрунтувати й розробити практичні рекомендації для покращення кадрової політики підприємства. Новизна полягає у впровадженні сучасних підходів до управління персоналом.

Основні положення роботи. Визначено суть, цілі та роль кадрової політики в системі управління; подано методику оцінки її ефективності; проаналізовано організаційно-економічні характеристики ПАТ «Запоріжсталь»; досліджено кількісний і якісний склад персоналу; оцінено ефективність управління; визначено напрями вдосконалення кадрової політики та її економічну доцільність.

Значущість роботи і висновки. Рекомендації сприятимуть ефективному використанню трудового потенціалу, зростанню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства. Практична цінність — у можливості впровадження результатів для оптимізації кадрової політики.

Ключові слова: КАДРОВА ПОЛІТИКА, ТРУДОВІ РЕСУРСИ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».

ANNOTATION

Bachelor's thesis: «Analysis of the enterprise's personnel policy and its impact on production efficiency»: 112 p., 13 figures, 22 tables, 60 sources.

The object of research is the process of personnel policy management at an enterprise.

The subject of research is a set of theoretical, methodological, and applied aspects of improving personnel policy management at PJSC «Zaporizhstal».

Purpose of the work - theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving personnel policy management at PJSC «Zaporizhstal».

Research methods: descriptive, comparative; SWOT analysis.

Results and their novelty. The study provides theoretical justification and practical recommendations to improve personnel policy management. Scientific novelty lies in the application of modern personnel management approaches and the development of relevant recommendations.

The main provisions of the work. The study explores the essence, objectives, and importance of personnel policy in enterprise management; examines methods for assessing its effectiveness; analyzes the organizational and economic profile of PJSC "Zaporizhstal"; evaluates the quantitative and qualitative composition of staff; assesses the current personnel policy; identifies strategic directions for its improvement and justifies the economic benefits of proposed measures.

Significance of work and conclusions. The proposed recommendations will enhance the efficient use of labor potential, increase productivity, and strengthen the enterprise's competitiveness. The practical value lies in the potential implementation of these results for optimizing personnel policy.

Keywords: PERSONNEL POLICY, LABOR RESOURCES, PERSONNEL MANAGEMENT, LABOR PRODUCTIVITY, COMPETITIVENESS, PJSC «ZAPORIZHSTAL»

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	
Реферат	
Annotation	
Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні основи управління кадровою політикою на підприємстві	11
1.1 Сутність, цілі та значення кадрової політики в системі управління підприємством	11
1.2 Методичні засади оцінки ефективності управління кадровою політикою та напрями розвитку	29
1.3 Якісні показники та сучасні тенденції розвитку кадрової політики підприємства	38
Висновки до розділу 1	44
Розділ 2 Аналіз системи управління кадровою політикою на ПАТ «Запоріжсталь»	51
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	47
2.2 Аналіз кількісного та якісного складу персоналу ПАТ «Запоріжсталь»	55
2.3 Оцінка ефективності управління кадровою політикою ПАТ «Запоріжсталь»	61
Висновки до розділу 2	74
Розділ 3 Напрями удосконалення управління кадровою політикою ПАТ «Запоріжсталь»	87
3.1 Розробка стратегічних напрямів удосконалення кадрової політики підприємства	87
3.2 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів	99
Висновки до розділу 3	110
Висновки	112
Список використаних джерел	117
Додатки	108

ВСТУП

В сучасних умовах господарювання, трудові ресурси підприємства є основною рушійною силою формування та ефективного використання його потенціалу. Від якісних та кількісних характеристик трудових ресурсів залежить продуктивність праці, рівень витрат на персонал, а відтак – прибутковість та конкурентоспроможність компанії на ринку. Для досягнення високих показників діяльності перед будь-яким підприємством стоїть першочергове завдання ефективного управління робочою силою, забезпечення оптимального її складу та структури.

Кадрова політика виступає ключовим інструментом реалізації цього завдання, оскільки саме вона визначає стратегічні напрями та принципи роботи з персоналом. Ключовим завданням менеджменту підприємства є розробка і впровадження кадрової політики, націленої на створення стабільного та надійного колективу працівників. Це забезпечить мінімізацію фінансових затрат на професійну підготовку, стажування та адаптаційний період співробітників, одночасно гарантуючи безперебійне функціонування організації з підвищенням показників результативності її діяльності.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю розробки та впровадження ефективної кадрової політики на підприємствах України, що дозволить не лише підвищити продуктивність праці, але й сформувати унікальні конкурентні переваги. В умовах економічної нестабільності, кадрова політика повинна бути гнучкою, адаптивною та відповідати як стратегічним цілям організації, так і потребам працівників. Особливої актуальності набуває проблема удосконалення кадрової політики для підприємств великої промисловості, до яких належить ПАТ «Запоріжсталь».

На даний час існує багато наукових досліджень, думок, теоретичних аспектів щодо формування кадрової політики та управління трудовими ресурсами, які відображені в працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців як: Т.В. Давидюк, Т. І. Заславська, Є.П. Качан, О.В. Крушельницька, О.В. Сардак, А. Линенко, Н. Шульга, Л. Чернелевський, А.І. Мілюков, Г.А. Пруденський, та інші. Враховуючи значну кількість досліджень даної тематики, сучасні умови безперервної трансформації бізнес-середовища вимагають пошуку актуальних та ефективних напрямів удосконалення кадрової політики на підприємстві.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління кадровою політикою на ПАТ «Запоріжсталь».

Сформульована мета для її досягнення обумовлює постановку наступних завдань:

- дослідити сутність, цілі та значення кадрової політики в системі управління підприємством;
- розглянути методичні засади оцінки ефективності управління кадровою політикою та напрями розвитку;
- розглянути організаційно-економічну характеристику ПАТ «Запоріжсталь»;
- проаналізувати кількісний та якісний склад персоналу ПАТ «Запоріжсталь»;
- оцінити ефективність управління кадровою політикою ПАТ «Запоріжсталь»;
- визначити стратегічні напрями удосконалення кадрової політики підприємства;
- сформулювати обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів;

– розробити стратегічні напрями удосконалення кадрової політики підприємства з урахуванням сильних і слабких сторін діючої системи управління персоналом, сучасних викликів зовнішнього середовища та пріоритетів стратегічного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровою політикою на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та прикладних аспектів удосконалення управління кадровою політикою на ПАТ «Запоріжсталь».

Теоретичним підґрунтям дослідження виступили класичні наукові праці та сучасні розробки з управління персоналом та кадрової політики підприємства. При проведенні дослідження застосовано комплекс взаємодоповнюючих наукових методів, що забезпечило достовірність отриманих результатів. Розкриття теоретичних аспектів кадрової політики здійснювалось через використання прийомів категоріального аналізу, критичного узагальнення та структурної декомпозиції. Діагностика стану управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» проводилась із застосуванням інструментарію економічного аналізу, графічної візуалізації даних та компаративної оцінки. Ідентифікація проблемних аспектів у системі управління кадрами проводилась на засадах причинно-наслідкового підходу. Формулювання практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики підприємства спиралось на методологію проєктного менеджменту та стратегічного прогнозування.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління персоналом та кадрової політики, матеріали наукових конференцій, дані фінансової та статистичної звітності ПАТ «Запоріжсталь», результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів дипломної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління кадровою політикою на підприємстві на основі сучасних підходів до управління персоналом.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для удосконалення управління кадровою політикою на ПАТ «Запоріжсталь», що сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу підприємства, зростанню продуктивності праці та конкурентоспроможності організації в цілому.

Апробація результатів бакалаврської роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів «Тиждень науки-2025», що проходила 14-18 квітня 2025 р. - «Аналіз кадрової політики підприємства та її вплив на ефективність виробництва» та на XXI Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах», 23-24 квітня 2025 р. - «Антикризове управління кадровою політикою підприємства як чинник підвищення ефективності виробництва в умовах нестабільного економічного середовища»

Структура роботи обумовлена її метою, завданнями та предметом дослідження. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 112 сторінок. Робота містить 22 таблиці, 13 рисунків. Список використаних джерел (60 найменувань) – 6 сторінок, 3 додатки – 4 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, цілі та значення кадрової політики в системі управління підприємством

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції та динамічністю зовнішнього середовища, ефективне управління персоналом стає вирішальним фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку суб'єкта господарювання. Центральне місце в системі управління людськими ресурсами займає кадрова політика, яка виступає концептуальною основою та орієнтиром для прийняття управлінських рішень у сфері роботи з персоналом.

На сьогоднішній день, в системі управління підприємством, саме кадрова політика визначає принципи та підходи до формування, розвитку та ефективного використання робочої сили як ключового ресурсу організації, раціональне управління яким є запорукою успішної господарської діяльності підприємства. Практичний досвід функціонування підприємств свідчить про безпосередній зв'язок між результативністю їхньої діяльності та рівнем наукової обґрунтованості підходів до управління кадровою політикою. У цьому контексті особливої важливості набуває дослідження теоретичних засад визначення сутності кадрової політики, що дає змогу розглядати її як ключовий елемент управлінської системи підприємства.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблематиці кадрової політики, в сучасній науковій літературі

спостерігається різноманітність підходів щодо трактування її сутності, що зумовлює необхідність систематизації та критичного аналізу існуючих теоретичних концепцій (табл. 1.1). Теоретична значущість даного дослідження полягає у поглибленні розуміння сутності кадрової політики підприємства шляхом комплексного аналізу різних наукових підходів, що сприятиме формуванню цілісного уявлення про даний феномен та створить підґрунтя для подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Таблиця 1.1

Різні підходи авторів щодо визначення поняття «кадрова політика підприємства»

Автор	Визначення
Мазур Г. [1]	комплекс стандартів, норм та правил, які визначають людський потенціал відповідно обраної до бізнес-стратегії
Загородня Н. П. [2]	комплекс підходів, прийомів та елементів управлінської системи для залучення, вдосконалення, зростання і застосування кадрів, забезпечення належних робочих обставин, активізації та заохочення працівників.
Шаповал О.А. [3]	цілісна стратегія роботи з персоналом, що об'єднує різні форми, методи і моделі кадрової роботи
Захарчин Г. М. [4]	стратегічний вектор управління персоналом, набір засад, способів, форматів та управлінських інструментів для формулювання мети й задач, орієнтованих на утримання, посилення та вдосконалення людських ресурсів організації.
Балабанова Л.В. [5]	система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми й методи.
Дяків О. П. [6]	система правил і норм, що приводять людські ресурси у відповідність зі стратегією фірми

Сучасна наукова література демонструє різноманітність теоретичних підходів щодо трактування сутності кадрової політики підприємства, причому

дослідники акцентують увагу на різних аспектах даного феномену, що свідчить про його багатовимірність та комплексний характер. Аналізуючи наведені визначення даного поняття, можна виділити декілька ключових концептуальних підходів до його трактування. Частина авторів дотримується діяльнісного підходу, розглядаючи кадрову політику як напрям діяльності або роботу з персоналом, що має на меті забезпечення професійного розвитку працівників та їх відповідності організаційним цілям. Цей підхід акцентує увагу на практичних аспектах реалізації кадрової політики та її орієнтації на конкретні результати.

Інша група дослідників віддає перевагу системно-методологічному підходу, визначаючи кадрову політику як сукупність принципів, методів і форм організаційного механізму, що охоплює весь спектр роботи з персоналом від формування до використання кадрів. Такий підхід підкреслює комплексність та багатоаспектність кадрової політики як управлінського інструменту.

Цікавим є стратегічний підхід до розуміння кадрової політики, який трактує її як цілісну стратегію або генеральний напрям роботи з персоналом, що об'єднує різноманітні форми і моделі кадрової роботи. Цей підхід інтегрує кадрову політику в загальну систему стратегічного управління організацією, надаючи їй важливого значення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

У рамках нормативно-ціннісного підходу кадрова політика інтерпретується як система принципів, ідей, вимог, правил і норм, що визначають напрями роботи з персоналом. Цей підхід підкреслює значення ціннісних установок та організаційної культури у формуванні та реалізації кадрової політики підприємства.

Інтеграційний підхід розглядає кадрову політику як механізм узгодження людських ресурсів зі стратегією компанії, акцентуючи увагу на необхідності відповідності кадрової політики загальним стратегічним цілям організації.

Цей підхід найбільш виразно демонструє взаємозв'язок між управлінням персоналом та бізнес-стратегією підприємства.

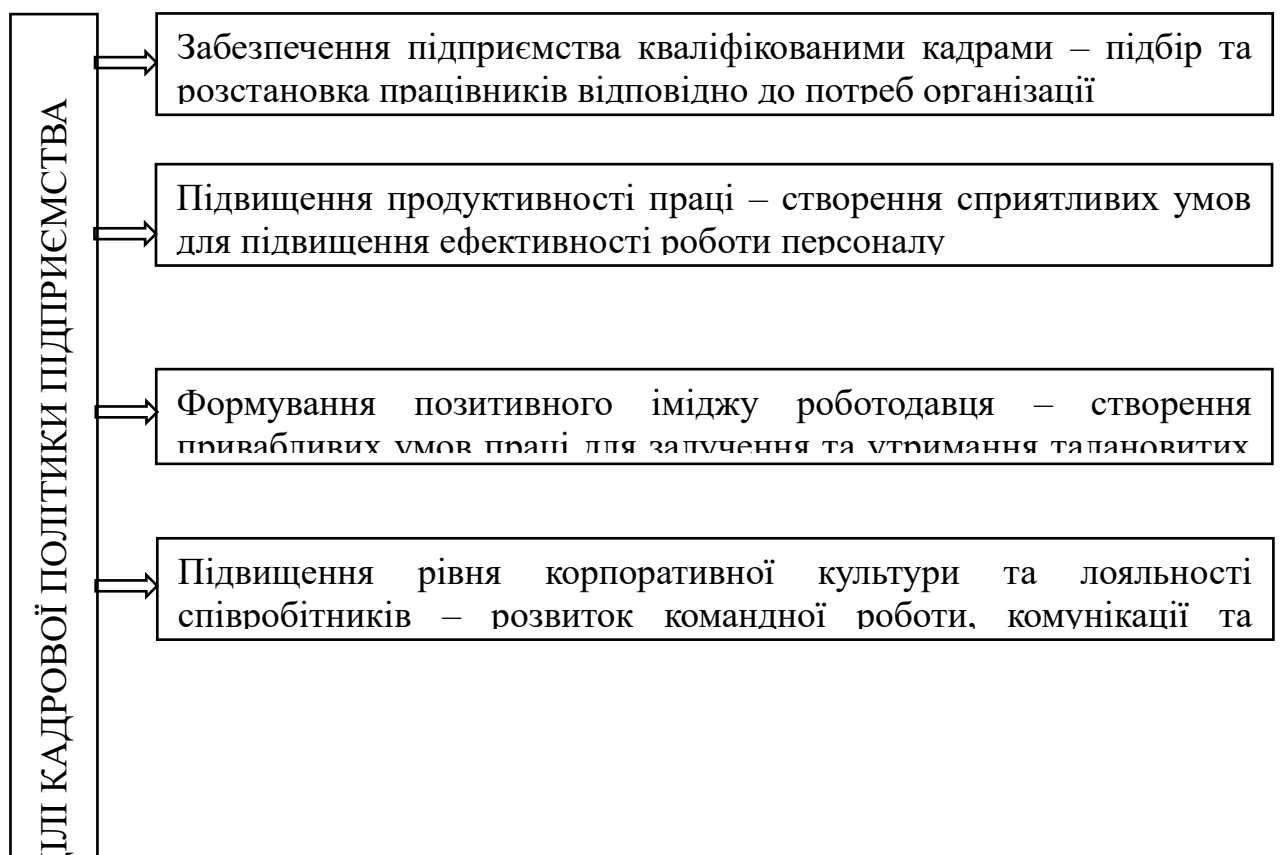
Незважаючи на різноманіття трактувань, можна виділити спільні елементи всіх визначень: орієнтацію на цілі організації, системність та комплексність підходу до роботи з персоналом, наявність принципів, методів і механізмів роботи з кадрами. Водночас відмінності проявляються в рівні деталізації компонентів кадрової політики, акценті на різних функціональних аспектах та ступені інтеграції з загальною стратегією підприємства.

Таким чином, хоча аналіз сучасних підходів до розуміння кадрової політики виявляє значну варіативність теоретичних інтерпретацій, кожне з наведених визначень, маючи власні концептуальні особливості, не потребує критичного порівняння чи виокремлення недоліків, оскільки відображає різні грані цього багатовимірного феномену. Практичне впровадження розглянутих теоретичних положень, що акцентують увагу на різних аспектах управління людськими ресурсами, сприятиме підвищенню ефективності кадрової роботи підприємства, якщо керівництво зможе адаптувати їх до специфічних умов функціонування організації.

Узагальнюючи різні підходи, можна визначити кадрову політику підприємства як комплексну сукупність засад, підходів і структур адміністративного апарату, націленого на досягнення ідеального співвідношення процедур відтворення та підтримки чисельних і компетентнісних характеристик кадрів згідно із запитамі самої організації та нормами діючого правового поля. Сутність кадрової політики полягає у цілеспрямованій діяльності керівництва організації стосовно створення робочої команди, яка максимально ефективно забезпечуватиме узгодження завдань і пріоритетних напрямків організаційного розвитку підприємства та його працівників, оскільки ефективність функціонування будь-якої організації безпосередньо залежить від якості її кадрового потенціалу та рівня його використання.

Важливим аспектом кадрової політики є те, що вона виступає стратегічною лінією поведінки в роботі з персоналом, яка підпорядковується загальній стратегії розвитку підприємства та повинна змінюватися відповідно до зміни стратегічних пріоритетів організації, причому така трансформація має відбуватися з урахуванням особливостей зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство [8]. Кадрова політика підприємства, будучи невід'ємною складовою загальної управлінської політики організації, формує вимоги до робочої сили як на етапі її найму, так і в процесі функціонування, оскільки вона визначає генеральний напрямок і основи роботи з персоналом, загальні та специфічні вимоги до нього.

Головна мета ефективної кадрової політики суб'єкта господарювання полягає у досягненні гармонії між економічними та соціальними показниками застосування людського потенціалу, формуванні середовища для якісного виконання обов'язків і вдосконалення колективу, спроможного втілити стратегічні завдання підприємства [9]. Залежно від конкретних умов, кадрова політика може мати різні цілі, основні з яких представлено на рис. 1.1.



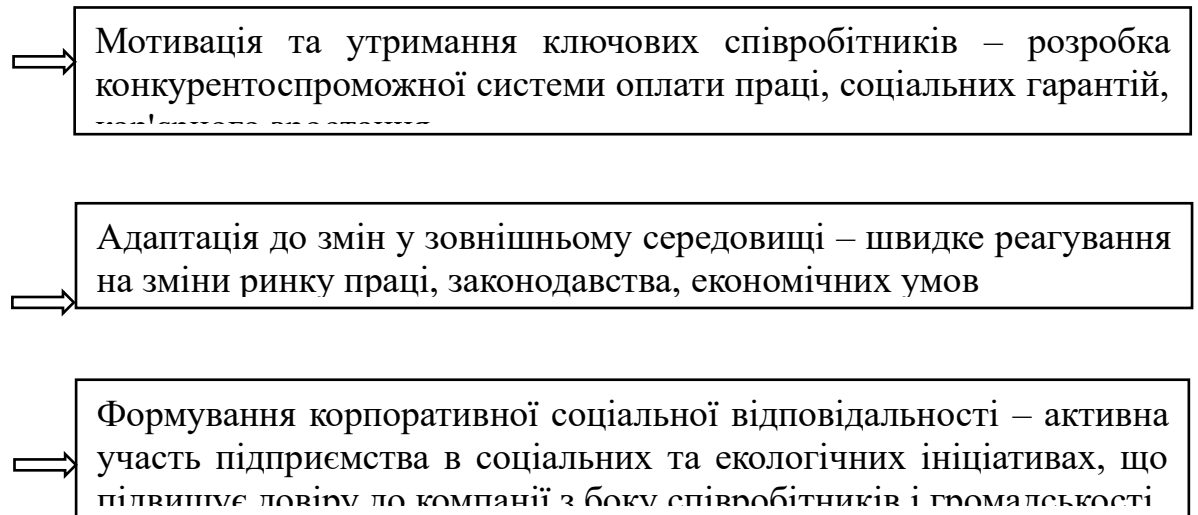


Рис. 1.1 Основні цілі кадрової політики підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [9-12]

Аналізуючи цілі кадрової політики підприємства, можна виділити їх багаторівневу структуру, яка охоплює різні аспекти функціонування організації, починаючи від забезпечення поточних потреб у кадрах та закінчуючи стратегічними перспективами розвитку. Отже, основні цілі кадрової політики формують цілісну систему управління персоналом, спрямовану на забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Вони охоплюють не лише процеси підбору та розстановки кадрів, але й створення умов для їх професійного зростання, мотивації та утримання.

Кадрова політика підприємства включає взаємодіючі компоненти, націлені на всебічне управління трудовими ресурсами та гарантування результативної діяльності організаційної структури. Ключовими елементами стратегії роботи з кадрами виступають: механізми залучення працівників, програми розвитку кваліфікації, схеми винагородження за роботу, заходи соціального забезпечення, практики регулювання робочих взаємин (рис. 1.2). Ці елементи охоплюють різні аспекти роботи з персоналом та формують цілісну систему управління людським капіталом.



Рис. 1.2 Елементи кадрової політики підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [2-5]

Політика зайнятості являє собою сукупність принципів та заходів щодо забезпечення організації висококваліфікованими кадрами. Вона передбачає створення привабливих умов праці та перспектив кар'єрного зростання, що сприяє підвищенню задоволеності співробітників своєю роботою. Формування ефективної політики зайнятості можна порівняти з будівництвом міцного фундаменту для успішного функціонування всієї організації, оскільки саме якісний персонал є запорукою конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Політика навчання забезпечує організацію необхідною навчальною базою для підвищення кваліфікації працівників та їхнього професійного зростання. Цей елемент кадрової політики можна порівняти з інвестиціями в інтелектуальний капітал, які з часом приносять значні дивіденди у вигляді підвищення продуктивності праці та якості виконання робіт. Навчання та розвиток персоналу є важливим інструментом адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі та технологічних інновацій.

Політика оплати праці спрямована на забезпечення справедливої та конкурентоспроможної винагороди працівників відповідно до їхніх

здібностей, навичок та рівня відповідальності. Ефективна система оплати праці, стимулює працівників до досягнення високих результатів та сприяє утриманню цінних кадрів. Вона повинна бути прозорою, справедливою та мотивуючою, враховуючи як індивідуальні досягнення працівника, так і загальні результати діяльності підприємства.

Політика добробуту передбачає надання працівникам широкого спектру соціальних послуг і пільг, які мають бути привабливими для персоналу та одночасно економічно вигідними для підприємства. Цей елемент кадрової політики можна порівняти з соціальною відповідальністю бізнесу, яка сприяє формуванню позитивного іміджу організації як роботодавця та підвищенню лояльності співробітників. Соціальні програми та пільги можуть включати медичне страхування, додаткове пенсійне забезпечення, оплачувані відпустки, матеріальну допомогу та інші форми підтримки.

Політика трудових відносин охоплює заходи щодо запобігання та вирішення конфліктів у колективі, забезпечення ефективної комунікації між різними рівнями управління та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації. Цей елемент кадрової політики можна порівняти з мистецтвом дипломатії, яке дозволяє знаходити компромісні рішення та забезпечувати гармонійні відносини між працівниками та керівництвом. Ефективна політика трудових відносин сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та формуванню корпоративної культури, яка підтримує досягнення стратегічних цілей організації.

Залежно від потреб організації, умов зовнішнього середовища та внутрішньої стратегії, кадрова політика може мати різні форми та підходи. Розуміння та правильний вибір кадрової політики допомагають підприємству формувати ефективну систему управління персоналом, підвищувати конкурентоспроможність та створювати сприятливі умови для працівників.

Класифікація кадрової політики дозволяє систематизувати її види за різними критеріями, такими як рівень активності, гнучкість, орієнтація на внутрішні або зовнішні ресурси, характер управління персоналом тощо (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація видів кадрової політики підприємства

Критерій класифікації	Види кадрової політики	Характеристика
За рівнем активності	Активна	Прогнозує зміни на ринку праці, випереджає можливі кадрові проблеми, спрямована на розвиток персоналу.
	Пасивна	Реагує на зміни вже після їхнього настання, відсутність чіткої стратегії розвитку персоналу.
	Реактивна	Виправляє вже існуючі проблеми без довгострокового планування.
	Превентивна	Виявляє потенційні проблеми та розробляє механізми їхнього запобігання.
За рівнем жорсткості	Жорстка	Чітко регламентовані правила, інструкції та процедури для працівників.
	Гнучка	Орієнтована на адаптацію до змін, індивідуальний підхід до співробітників.
За орієнтацією	Внутрішня	Орієнтована на розвиток та просування власних кадрів.
	Зовнішня	Активний пошук персоналу на ринку праці, залучення нових співробітників.
За характером управління персоналом	Закрита	Просування тільки внутрішніх кадрів, обмежений доступ зовнішніх кандидатів.
	Відкрита	Вільний доступ для нових фахівців, рівні можливості для зовнішніх і внутрішніх кандидатів.
За орієнтацією на працівника	Соціально-орієнтована	Велика увага до соціальних гарантій, умов праці, кар'єрного розвитку співробітників.
	Економічно-орієнтована	Основний акцент на прибутковості та ефективності роботи персоналу.
За періодом реалізації	Короткострокова	Розрахована на швидке вирішення кадрових питань (до 1 року).
	Довгострокова	Орієнтована на перспективний розвиток персоналу (5 і більше років).

Джерело: сформовано автором за даними [1-6]

За рівнем активності кадрова політика може бути активною, пасивною, реактивною та превентивною, при цьому активна політика характеризується тим, що керівництво підприємства заздалегідь передбачає можливі зміни на ринку праці та завчасно розробляє стратегію управління персоналом, як це можна спостерігати на прикладі високотехнологічних компаній, які аналізують тенденції розвитку галузі та заздалегідь готують кадри потрібної кваліфікації [15]. Пасивна кадрова політика, на відміну від активної, виявляється у відсутності чіткої стратегії управління персоналом та реагуванні на проблеми лише після їх виникнення. Реактивна кадрова політика зосереджується на виправленні вже існуючих проблем без довгострокового планування. Превентивна ж кадрова політика спрямована на виявлення потенційних проблем та розробку механізмів їх запобігання.

За рівнем жорсткості кадрова політика поділяється на жорстку та гнучку, причому жорстка політика характеризується чітко регламентованими правилами, інструкціями та процедурами для працівників. Гнучка кадрова політика, натомість, орієнтована на адаптацію до змін та індивідуальний підхід до співробітників, що нагадує живий організм, який здатний пристосовуватися до мінливих умов середовища і змінювати свою поведінку в залежності від обставин.

За орієнтацією кадрова політика може бути внутрішньою, спрямованою на розвиток та просування власних кадрів та зовнішньою, орієнтованою на активний пошук персоналу на ринку праці та залучення нових співробітників. Внутрішня політика часто створює міцну корпоративну культуру та лояльність персоналу, проте може призводити до недостатньої кількості нових ідей та підходів, тоді як зовнішня політика забезпечує приплив свіжих думок та інновацій, але може супроводжуватися складнощами в адаптації нових працівників до корпоративної культури [16].

За характером управління персоналом кадрова політика може бути закритою, коли просування відбувається лише за рахунок внутрішніх кадрів, а

доступ зовнішніх кандидатів обмежений, що нагадує закриту екосистему, яка функціонує за своїми внутрішніми законами, та відкритою, яка надає вільний доступ для нових фахівців та рівні можливості для зовнішніх і внутрішніх кандидатів.

За орієнтацією на працівника кадрова політика може бути соціально-орієнтованою, що приділяє велику увагу соціальним гарантіям, умовам праці та кар'єрному розвитку співробітників та економічно-орієнтованою, яка фокусується на прибутковості та ефективності роботи персоналу.

За періодом реалізації кадрова політика поділяється на короткострокову, розраховану на швидке вирішення кадрових питань протягом періоду до одного року та довгострокову, орієнтовану на перспективний розвиток персоналу протягом п'яти і більше років.

Таким чином, класифікація видів кадрової політики підприємства відображає різноманітність підходів до управління людськими ресурсами, які можуть бути обрані керівництвом організації в залежності від її специфіки, цілей та умов функціонування. Варто зазначити, що оптимальний вибір конкретного виду кадрової політики або їх комбінації залежить від багатьох факторів. Формування кадрової політики підприємства відбувається під впливом як внутрішніх чинників функціонування підприємства, так і зовнішнього середовища, в якому воно здійснює свою діяльність (рис. 1.3)

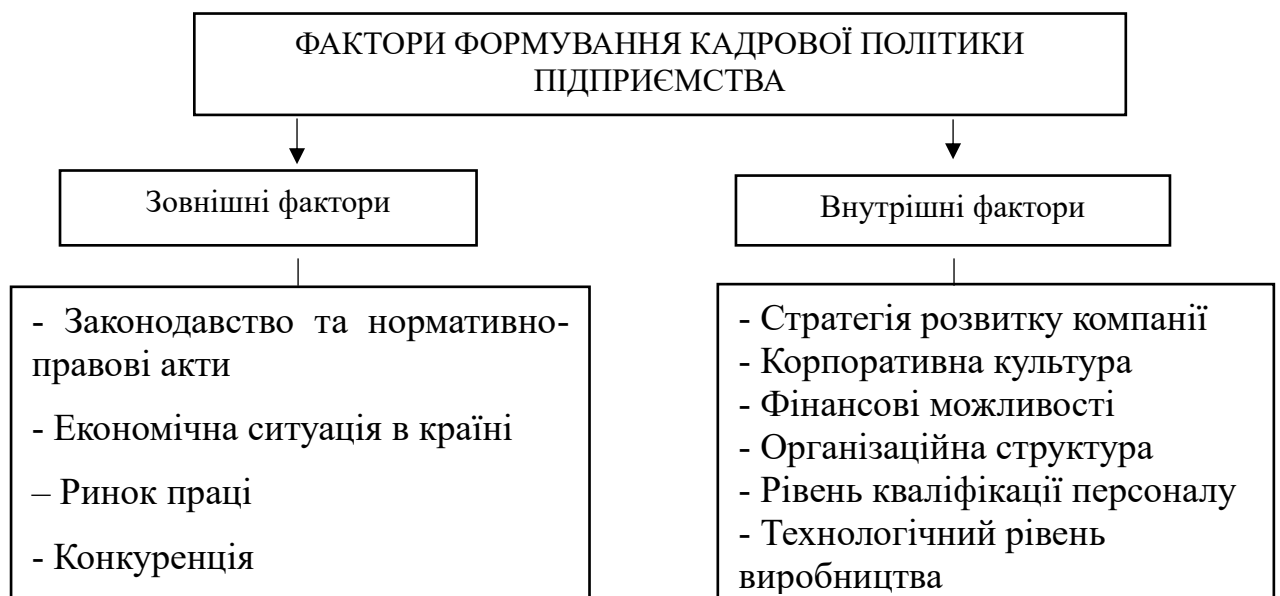


Рис. 1.3 Фактори формування кадрової політики підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [3-6]

Вплив зовнішнього середовища обумовлюється передусім законодавчими нормами, які регулюють трудові відносини та встановлюють вимоги до соціального захисту працівників. Наприклад, зміни в податковому законодавстві або реформування системи оплати праці можуть змушувати організації переглядати власну кадрову стратегію з урахуванням нових фінансових та юридичних умов. Крім того, загальний стан економіки та рівень конкуренції на ринку визначають доступність трудових ресурсів, що, у свою чергу, впливає на політику набору, утримання та розвитку кадрів.

Не менш важливими є внутрішні фактори, які формуються безпосередньо всередині організації та відображають її специфіку, стратегічні пріоритети й корпоративну культуру. Якщо підприємство орієнтоване на інновації та постійний розвиток, його кадрова політика буде зосереджена на залученні висококваліфікованих фахівців, впровадженні системи безперервного навчання та створенні умов для кар'єрного зростання співробітників. Водночас компанії з обмеженими фінансовими ресурсами можуть приділяти більше уваги оптимізації витрат, що може виражатися у скороченні персоналу або використанні гнучких форм зайнятості.

Отже, кадрова політика є динамічним процесом, який перебуває під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що взаємодіють між собою та створюють передумови для формування ефективної системи управління персоналом. Організація, яка своєчасно реагує на зміни в економічному середовищі та адаптує свою кадрову стратегію відповідно до сучасних викликів, має значно більші шанси на стабільний розвиток і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Варто зазначити, що для побудови ефективної системи управління персоналом, яка здатна забезпечити досягнення стратегічних цілей організації критично важливим постає розуміння взаємозв'язку між кадровою стратегією та кадровою політикою. Цей взаємозв'язок визначає логіку та послідовність дій у сфері кадрового менеджменту, починаючи від стратегічного планування та закінчуючи операційною діяльністю з управління людськими ресурсами [7].

Аналіз співвідношення та взаємодії кадрової стратегії і кадрової політики дозволяє виявити механізми, через які стратегічні цілі управління персоналом трансформуються у конкретні принципи, методи та інструменти кадрової роботи, що забезпечує інтеграцію управління людськими ресурсами в загальну систему управління підприємством та підвищує ефективність його функціонування.

Сучасне управління людськими ресурсами характеризується системністю та ієрархічністю підходів, в яких кадрова стратегія та кадрова політика становлять взаємопов'язані, проте різні за своєю сутністю та функціональним призначенням елементи. Розглядаючи їх взаємозв'язок, необхідно насамперед зазначити, що кадрова стратегія є довгостроковим планом дій щодо формування та ефективного використання людських ресурсів підприємства, який визначає пріоритетні цілі та ключові напрями роботи з персоналом у контексті загальної корпоративної стратегії розвитку організації.

Кадрова політика виступає інструментальним відображенням кадрової стратегії, формуючи сукупність конкретних принципів, методів та напрямів її практичної реалізації, що можна порівняти з відносинами між архітектурним проектом будівлі та безпосереднім процесом її будівництва. Якщо кадрова стратегія відповідає на питання «що необхідно досягти в управлінні персоналом у довгостроковій перспективі», то кадрова політика визначає, «яким чином і за допомогою яких інструментів це буде здійснюватися».

Взаємодія між кадровою стратегією та кадровою політикою має багаторівневий характер, який проявляється в тому, що стратегічні цілі управління персоналом трансформуються у конкретні напрями кадрової роботи. Наприклад, стратегічна ціль забезпечення інноваційного розвитку підприємства через підвищення інтелектуального потенціалу персоналу може реалізовуватися через політику навчання та розвитку, яка передбачає впровадження системи безперервної освіти, створення корпоративного університету, використання методів коучингу та менторства [18].

Динамічний аспект взаємозв'язку кадрової стратегії та кадрової політики проявляється в процесі їх формування та коригування, який нагадує циклічний процес, де зміни в одному елементі зумовлюють відповідні трансформації в іншому. Зміна корпоративної стратегії підприємства, обумовлена, наприклад, виходом на нові ринки або впровадженням інноваційних технологій, викликає необхідність перегляду кадрової стратегії, що, у свою чергу, зумовлює адаптацію кадрової політики до нових умов функціонування організації.

Важливо зазначити, що в сучасних умовах розрізняють декілька основних типів кадрових стратегій, зокрема підприємницьку, стратегію динамічного зростання та стратегію ліквідації, кожна з яких вимагає відповідного типу кадрової політики для своєї ефективної реалізації (додаток А). Підприємницька стратегія, орієнтована на швидке зростання та завоювання нових ринків, потребує активної та гнучкої кадрової політики, спрямованої на залучення креативних працівників та створення умов для реалізації їхнього потенціалу. Стратегія динамічного зростання, яка передбачає поступовий розвиток підприємства та зміцнення його позицій на ринку, реалізується через збалансовану кадрову політику, що поєднує елементи стабільності та інноваційності. Стратегія ліквідації, яка застосовується в кризових умовах або при реструктуризації підприємства, потребує жорсткої кадрової політики, орієнтованої на оптимізацію чисельності персоналу та скорочення витрат на його утримання.

Тактична реалізація довгострокових цілей кадрової стратегії відбувається через конкретні заходи кадрової політики, які можуть бути порівняні з окремими кроками на шляху до досягнення стратегічної мети. Ці заходи охоплюють різні аспекти роботи з персоналом, включаючи відбір та найм, адаптацію, навчання та розвиток, мотивацію та стимулювання, оцінку результативності та інші напрями, які в сукупності забезпечують системне впровадження кадрової стратегії в практичну діяльність підприємства.

Таким чином, взаємозв'язок кадрової стратегії та кадрової політики підприємства характеризується ієрархічністю, взаємообумовленістю та комплементарністю, що забезпечує цілісність системи управління людськими ресурсами та її спрямованість на досягнення стратегічних цілей організації. Ефективна кадрова політика є необхідною умовою успішної реалізації кадрової стратегії, яка, у свою чергу, сприяє досягненню загальних корпоративних цілей та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Ефективна кадрова політика підприємства ґрунтується на двох взаємопов'язаних групах принципів, які визначають як її формування, так і управління нею (табл. 1.3). Ці принципи утворюють методологічний фундамент для побудови цілісної системи роботи з персоналом та реалізації стратегічних цілей організації.

Таблиця 1.3

Принципи реалізації кадрової політики підприємства

Принципи формування кадрової політики підприємства	Принципи управління кадровою політикою підприємства
Науковість - використання наукових досягнень у сфері управління персоналом	Послідовність - поетапна реалізація кадрових заходів відповідно до визначених пріоритетів

Комплексність - охоплення всіх сфер діяльності, пов'язаних з управлінням персоналом	Гнучкість - здатність адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища
Ефективність - співвідношення результатів до витрат на реалізацію кадрової політики	Прозорість - забезпечення зрозумілості та відкритості процесів управління для всіх працівників
Справедливість - забезпечення рівних можливостей для всіх працівників	Децентралізація - делегування повноважень щодо прийняття кадрових рішень на різні рівні управління
Законність - відповідність нормам трудового законодавства	Професіоналізм - залучення кваліфікованих фахівців до управління кадровою політикою
Гуманізм - врахування потреб та інтересів працівників	Мотивація - стимулювання працівників до ефективної реалізації кадрової політики
Перспективність - орієнтація на довгострокові цілі розвитку підприємства	Контроль - постійний моніторинг ефективності реалізації кадрової політики
Економічна обґрунтованість - раціональне використання ресурсів	Оперативність - своєчасне реагування на виникаючі проблеми та потреби
Конкретність - чітке формулювання цілей та завдань	Узгодженість - координація кадрової політики з іншими напрямками діяльності підприємства
Інноваційність - впровадження сучасних методів та технологій управління персоналом	Компетентність - прийняття управлінських рішень на основі професійних знань та досвіду
Соціальна відповідальність - врахування соціальних наслідків реалізації кадрової політики	Безперервність - постійне вдосконалення системи управління кадровою політикою

Джерело: сформовано автором за даними [1-3]

Принципи формування кадрової політики являють собою концептуальні засади, які визначають сутність та зміст кадрової політики як стратегічного напрямку діяльності підприємства [19]. Вони визначають процесуальний аспект її реалізації та забезпечують ефективність впровадження розроблених кадрових стратегій. Взаємодія цих двох груп принципів створює цілісну

систему, яка сприяє досягненню стратегічних цілей організації через ефективне управління людськими ресурсами.

Кадрова політика як стратегічний напрям діяльності з управління людськими ресурсами потребує застосування системного підходу та різноманітних методів впливу. Результативність кадрової політики значною мірою визначається правильним вибором та комбінуванням методів управління, які відповідають специфіці діяльності підприємства, його організаційній структурі та корпоративній культурі (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Методи управління кадровою політикою підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [19-21]

Методи управління кадровою політикою являють собою комплекс способів і прийомів впливу на персонал з метою досягнення стратегічних цілей організації. Вони є інструментами практичної реалізації принципів кадрової політики та дозволяють ефективно координувати трудову діяльність працівників.

Адміністративні методи базуються на формальній владній структурі та передбачають пряме директивне управління через накази, інструкції та регламенти. Вони забезпечують чіткість, дисципліну та прозорість організаційних процесів. Сюди входять такі інструменти як накази, нормативні документи, посадові інструкції, контроль виконання та атестація персоналу.

Економічні методи діють через механізми матеріального стимулювання та фінансові важелі. Вони створюють умови, за яких працівники економічно зацікавлені в ефективній роботі. Це включає матеріальне стимулювання, премії, участь у прибутках, компенсаційні пакети та систему грейдів.

Соціально-психологічні методи спрямовані на задоволення соціальних і психологічних потреб працівників. Вони формують сприятливий клімат у колективі та підвищують внутрішню мотивацію. До цієї групи належать формування корпоративної культури, психологічні тренінги, визнання внеску працівників та формування колективу однодумців.

Таким чином, система реалізації кадрової політики підприємства функціонує як комплексний механізм, що об'єднує плани, нормативи, організаційні, адміністративні, соціальні та економічні інструменти, націлені на вирішення кадрових завдань та забезпечення потреб організації у кваліфікованих працівниках. Основну частину роботи з персоналом повинні виконувати лінійні керівники, а працівники кадрової служби повинні надавати їм необхідну допомогу та підтримку.

1.2 Методичні засади оцінки ефективності управління кадровою політикою та напрями розвитку

У сучасних умовах глобалізації економіки та загострення конкурентної боротьби на ринках товарів і послуг особливої актуальності набуває проблематика ефективного управління кадровою політикою підприємств, оскільки саме людський капітал є визначальним фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій [22]. Трансформаційні процеси в економіці, що характеризуються інноваційними зрушеннями та технологічними змінами, висувають нові вимоги до кадрового забезпечення підприємств та обумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління персоналом, а відповідно і розробки та впровадження прогресивних методів оцінювання ефективності кадрової політики.

Оцінка ефективності управління кадровою політикою підприємства є комплексним та багатоаспектним процесом, що потребує застосування системного підходу до аналізу як кількісних так і якісних параметрів використання трудових ресурсів. Методологія такого оцінювання має ґрунтуватися на сукупності науково обґрунтованих підходів, які дозволяють всебічно дослідити результативність кадрової політики з урахуванням специфіки діяльності організації та її стратегічних цілей.

Оцінка ефективності кадрової політики потребує конкретних, вимірюваних показників, які дозволять об'єктивно аналізувати стан управління персоналом та приймати обґрунтовані управлінські рішення. В табл. 1.4 запропонована система показників ефективності кадрової політики, яка охоплює п'ять ключових критеріїв: наявність персоналу, задоволеність кадрів, компетентність персоналу, ефективність використання персоналу та ефективність системи управління персоналом. Кількісний характер цих

показників забезпечує об'єктивність оцінки кадрової політики, можливість встановлення нормативів, порівняння з галузевими стандартами та відстеження прогресу у часовій динаміці.

Таблиця 1.4

Показники ефективності кадрової політики підприємства

Критерії ефективності кадрової політики	Параметри критерію
Наявність персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Укомплектованість штату працівників; – Відхилення фактичної чисельності від штатної; – Співвідношення основного та допоміжного персоналу; – Коефіцієнти прийому та вибуття; – Коефіцієнт внутрішньої мобільності; – Структура персоналу (вік, трудовий стаж, стать, кваліфікація)
Задоволеність кадрів	<ul style="list-style-type: none"> – Коефіцієнт плинності персоналу; – Відсоток звільнень з ініціативи працівників; – Коефіцієнт стабільності кадрів; – Середній стаж роботи в компанії; – Рівень середньомісячної заробітної плати; – Співвідношення заробітної плати із середньогалузевою
Компетентність персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Частка браку через недостатню кваліфікацію персоналу; – Кількість порушень технологічної дисципліни на одного працівника; – Кількість скарг від клієнтів/споживачів на одного працівника – Частка персоналу, що пройшла підвищення кваліфікації; – Освітній рівень персоналу (вища, середньо-спеціальна); – Витрати на навчання та розвиток персоналу; – Кількість годин навчання на одного працівника на рік
Ефективність використання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Продуктивність праці; – Виріток на одного працівника; – Трудомісткість продукції

Ефективність системи управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> – Частка витрат на HR-функцію в загальних витратах підприємства ; – Витрати на HR-функцію на одного працівника; – Середній час заповнення вакансії; – Рівень досягнення ключових HR-показників
--	---

Джерело: сформовано автором за даними [23-27]

Критерій ефективність системи управління персоналом визначає успішність функціонування відділу людських ресурсів компанії. Співвідношення видатків на забезпечення кадрової діяльності до сукупних операційних витрат організації та обсяг коштів, виділених на персональний розвиток співробітника, відображають ресурсне забезпечення процесів управління персоналом. Середній час заповнення вакансії демонструє оперативність роботи рекрутингової функції. Рівень досягнення ключових HR-показників є інтегральною характеристикою результативності системи управління персоналом.

Критерій компетентність персоналу оцінює якісні характеристики працівників, виражені через кількісні параметри. Частка браку через недостатню кваліфікацію персоналу, кількість порушень технологічної дисципліни та кількість скарг від клієнтів на одного працівника є показниками якості роботи персоналу. Частка персоналу, що пройшла підвищення кваліфікації за рік, освітній рівень персоналу, витрати на навчання та розвиток персоналу, а також кількість годин навчання на одного працівника характеризують інвестиції підприємства в розвиток людського капіталу.

Критерій задоволеність кадрів спрямований на оцінку лояльності та стабільності персоналу. Коефіцієнт плинності персоналу та відсоток звільнень з ініціативи працівників є індикаторами рівня задоволеності умовами праці. Коефіцієнт стабільності кадрів та середній стаж роботи в компанії відображають здатність підприємства утримувати цінних співробітників. Рівень середньомісячної заробітної плати та її співвідношення із

середньогалузевою показують конкурентоспроможність системи матеріальної винагороди на підприємстві.

Критерій наявності персоналу охоплює кількісні та структурні характеристики трудових ресурсів підприємства. Він включає укомплектованість штату працівників, що демонструє рівень забезпеченості підприємства необхідними кадрами. Відхилення фактичної чисельності від штатної дозволяє виявити розбіжності між плановими та реальними показниками забезпеченості персоналом. Співвідношення основного та допоміжного персоналу відображає структурний баланс між працівниками, безпосередньо залученими до виробничих процесів, та тими, хто забезпечує допоміжні функції. Коефіцієнти прийому та вибуття характеризують динаміку руху кадрів, а коефіцієнт внутрішньої мобільності показує рівень переміщень працівників всередині підприємства. Структура персоналу за віком, трудовим стажем, статтю та кваліфікацією дає уявлення про якісний склад працівників.

На підприємстві постійно відбуваються процеси оновлення персоналу, пов'язані з прийомом на роботу нових працівників, звільненням частини колишніх співробітників, а також із внутрішніми переміщеннями та ротацією кадрів. Ці процеси руху трудових ресурсів зумовлюють змінність або оборот кадрового складу організації.

Причини вибуття працівників з підприємства можуть бути різноманітними. З одного боку, це об'єктивні фактори, незалежні від бажання співробітників: скорочення обсягів виробництва, досягнення пенсійного віку, призов на військову службу, вступ до навчальних закладів тощо. З іншого боку, існують суб'єктивні причини вибуття персоналу: перехід на роботу, яка більше задовольняє потреби та інтереси працівника, особисті чи сімейні обставини, незадоволеність умовами праці або рівнем оплати на підприємстві.

Прагнучи досягти максимальної продуктивності праці, підприємство зацікавлене у формуванні стабільного трудового колективу [26]. Тому з

економічних міркувань воно вживає заходів для обмеження надмірної плинності кадрів та небажаних звільнень працівників. Високий рівень змінності персоналу спричиняє значні економічні втрати для організації. По-перше, плинність кадрів призводить до прямих втрат через неукомплектованість робочих місць повним складом виконавців. По-друге, продуктивність праці співробітників, які мають намір звільнитися, часто знижується через зміну їхніх ціннісних орієнтацій та мотивації. Крім того, новоприйняті працівники після нещодавнього працевлаштування демонструють зменшену ефективність роботи протягом адаптаційного періоду внаслідок недостатньої інтеграції до робочого середовища та складнощів із входженням у колектив.

Встановлено, що колективи з високою кадровою нестабільністю мають гірші показники продуктивності порівняно зі сталими командами. Брак усталених правил взаємодії, недостатня визначеність взаємних зобов'язань між співробітниками, розмита неофіційна структура групи значно ускладнюють керівництво таким персоналом і зменшують ефективність управлінських рішень. Часта зміна працівників також знецінює інвестиції компанії у професійний розвиток і навчальні програми для співробітників. При залишенні організації працівником набуті ним знання використовуються за межами організації-інвестора або залишаються нереалізованими, особливо коли звільнення супроводжується зміною фаху працівником.

Таким чином, надлишкова плинність кадрів створює негативний вплив на ефективність робочої діяльності, результативність кадрового менеджменту та повернення інвестицій у професійне зростання працівників, що зумовлює потребу формування комплексних стратегій для утримання стабільного колективу організації [26].

Основою ефективного управління рухом персоналу є виявлення та вивчення закономірностей процесу плинності кадрів. Знання цих

закономірностей допомагає визначити найбільш дієві напрямки управлінського впливу для стабілізації кадрового складу організації. Показники оцінки руху робочої сили на підприємстві допомагають визначити ефективність управління кадрами та здійснити аналіз динаміки зайнятості та персонального складу протягом певного періоду часу. Для прогресивного розвитку підприємства важливі одночасно збереження кадрового потенціалу та його оновлення. Для оцінки якості кадрової політики підприємства за цим напрямом розраховують наступні показники руху робочої сили [28-30]:

Коефіцієнт обороту з прийому працівників ($K_{ОБП}$) відображає пропорцію новоприйнятих працівників за визначений часовий проміжок, і розраховується за формулою:

$$K_{ОБП} = \frac{Ч_{ПП}}{Ч}, \quad (1.1)$$

де $Ч_{ПП}$ – кількість новозалучених працівників за аналізований період, осіб;

$Ч$ – середня облікова чисельність колективу.

Коефіцієнт обороту з вибуття (плинності) кадрів ($K_{ОБВ}$), характеризує відсоток співробітників, які протягом окресленого терміну

покинули організацію через різноманітні обставини, і розраховується за формулою:

$$K_{OBV} = \frac{Ч_{ВП}}{Ч}, \quad (1.2)$$

де $Ч_{ВП}$ – кількість звільнених працівників через будь-які причини в організації за відповідний період, осіб.

Коефіцієнт стабільності персоналу (КСТ) показує відсоток працівників, які перебували в облікову складі підприємства весь період, і розраховується за формулою:

$$K_{СТ} = \frac{Ч_{П}}{Ч}, \quad (1.3)$$

де $Ч_{П}$ – чисельність працівників, які пропрацювали на підприємстві протягом усього трудового стажу, осіб.

Коефіцієнт інтенсивності обороту показує, яку частину всього персоналу було оновлено протягом аналізованого періоду через прийом і звільнення працівників:

$$K_{\text{INT}} = \frac{q_{\text{пп}} + q_{\text{вп}}}{q}, \quad (1.4)$$

Абсолютні значення показників руху персоналу аналізуються за кожен рік та в динаміці. При якісному оцінюванні показників потрібно взяти до уваги: рекомендоване значення плинності кадрів складає <10%; випереджувальний коефіцієнт обороту з прийому персоналу, порівнюючи з коефіцієнтом обороту з вибуття, свідчить про розширення кадрового потенціалу підприємства [29].

Процеси руху персоналу є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації та можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Помірна плинність кадрів сприяє оновленню трудового колективу, приходу нових працівників з актуальними знаннями та свіжими ідеями. Проте надмірна змінність персоналу може призводити до дестабілізації виробничих процесів, втрати кваліфікованих кадрів та зростання витрат на підбір і навчання нових працівників. Суперечлива природа аналізу кадрової мобільності викликає потребу обговорювати не повне блокування переміщень працівників, а виважений контроль цих процесів, особливо враховуючи, що досвід демонструє низьку результативність прямих заборонних адміністративних заходів щодо обмеження руху робочої сили.

Задля встановлення факторів надмірного відтоку співробітників та виявлення можливостей його зменшення важливо володіти актуальними даними щодо причин залишення компанії працівниками. При дослідженні складу цих чинників зазвичай застосовують методику анкетування звільнених. Проте запобігання майбутнім втратам кадрів має ґрунтуватися не тільки на вивченні мотивів уже здійснених звільнень, але й враховувати інформацію про наміри поточних працівників змінити місце діяльності. Такий підхід забезпечує можливість розробки запобіжних стратегій. Ефективним інструментом для регулювання надлишкової кадрової плинності виступає

розумна організація внутрішніх переміщень та посадових змін персоналу всередині організації. Наявність чітких перспектив службового зростання та кар'єрного просування підвищує зацікавленість працівників у роботі та посилює їх лояльність.

Варто вказати, що певний рівень плинності кадрів є нормальним явищем для будь-якого підприємства. Проте надмірна змінність персоналу призводить до значних економічних втрат та дестабілізації виробничих процесів. Тому питання аналізу причин плинності та розробки заходів щодо її оптимізації мають належати до пріоритетних напрямків кадрової політики організації.

Останній п'ятий критерій ефективності використання персоналу зосереджується на економічних результатах використання трудових ресурсів. Продуктивність праці, виробіток на одного працівника та трудомісткість продукції є ключовими економічними показниками віддачі від персоналу. Аналіз показників ефективності використання робочої сили є невід'ємною складовою процесу стратегічного планування та оцінки діяльності підприємства. Він проводиться з метою вивчення перспектив розвитку організації, визначення пріоритетних напрямків та завдань діяльності, а також оцінки результативності їх реалізації. Для оцінки ефективності використання робочої сили на підприємстві застосовуються різні методи та показники, основні з яких представлено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методи оцінки ефективності використання робочої сили

Автор	Визначення
Натуральний	Оцінка ефективності праці через вимірювання її результатів у натуральних одиницях (кількість продукції, обсяг робіт)

Вартісний	Визначення ефективності праці через вартісні показники: обсяг реалізованої продукції, додана вартість, прибуток на одного працівника
Трудовий	Оцінка продуктивності праці через співвідношення результатів виробництва до трудових витрат: виробіток за одиницю часу, трудомісткість продукції
Експертні	Оцінка якісних характеристик персоналу (освіта, компетентність, відповідальність) експертами
Метод бенчмаркінгу	Цей підхід полягає у порівнянні ефективності використання робочої сили на підприємстві з найкращими практиками у відповідній галузі або схожими підприємствами.

Джерело: сформовано автором за даними [28-30]

Запропоновані аналітичні підходи забезпечують комплексне дослідження ефективності роботи персоналу як ключового індикатора результативності функціонування окремої компанії, економічного сектору чи територіальної одиниці. Під час визначення раціональності застосування людського капіталу важливо застосовувати таку систему оцінювання, котра враховуватиме усі виробничі фактори та соціальні видатки, пов'язані із забезпеченням кадрових потреб організації.

Фундаментальним елементом економічного аналізу підприємства та ключовим критерієм вимірювання ефективності кадрового потенціалу є продуктивність праці. Для виявлення резервів зростання продуктивності праці по підприємству доцільно аналізувати виробіток у такому часовому розрізі [29]:

Середньорічний виробіток робітника:

$$V_{c.pіч} = \frac{ТП_i}{q_i}, \quad (1.5)$$

де $ТП_i$ – продукція або реалізовані вироби у i -тому періоді;

$Ч_i$ – середня облікова кількість працівників у i -тому періоді.

Середньоденний виробіток робітника:

$$V_{\text{с.ден}} = \frac{ТП_i}{K_{\text{л-ден}}}, \quad (1.6)$$

де $K_{\text{л-ден}}$ – сумарна кількість днів, виконаних всіма працівниками у i -тому періоді, людино-днів;

$$V_{\text{с.ден}} = \frac{V_{\text{с.річ}}}{K_{\text{дн}}}, \quad (1.7)$$

де $K_{\text{дн}}$ – середня величина днів, відпрацьованих одним співробітником протягом року;

Середньогодинний виробіток робітника:

$$V_{\text{с.год}} = \frac{ТП_i}{K_{\text{л-год}}}, \quad (1.8)$$

$$V_{\text{с.год}} = \frac{V_{\text{с.ден}}}{K_{\text{год}}}, \quad (1.9)$$

де $K_{\text{л-год}}$ – загальна кількість часу, виконаного всіма співробітниками у i -тому періоді, людино-годин;

$K_{\text{год}}$ – середній обсяг годин, відпрацьованих одним співробітником за річний термін.

Під час наступної фази дослідження зіставляються темпи збільшення річної, денної та годинної продуктивності. Такий аналіз допомагає визначити наявність цілоденних і внутрішньозмінних затримок. При виконанні наступної нерівності:

$$T_{\text{зр. с.ден.}} > T_{\text{зр. с.річ.}} , \quad (1.10)$$

формується висновок, що в компанії протягом звітного року спостерігались простої повного дня. Якщо справедливий вираз:

$$T_{\text{зр. с.год.}} > T_{\text{зр. с.ден.}} , \quad (1.11)$$

організація стикалась із затримками всередині робочих змін. Необхідно надати стисло оцінку щодо продуктивності використання людського ресурсу, зазначити ключові фактори змін.

Варто зазначити, що наведеними показниками не вичерпується все різноманіття способів оцінки робочої сили на підприємстві. Методи та прийоми аналізу взаємопов'язані та застосовуються одночасно в різних поєднаннях, що дозволяє глибоко аналізувати діяльність комерційних організацій, розкривати резерви можливого підвищення її ефективності та приймати правильні рішення з метою покращення діяльності. При проведенні аналізу всі господарські процеси та явища всебічно вивчаються та пізнаються у їхньому різноманітті, русі, у взаємозв'язку та взаємозалежності для

розкриття тенденцій та закономірностей подальшого розвитку фінансових процесів на підприємстві.

Отже, використання даної системи показників дає можливість керівництву підприємства своєчасно виявляти проблемні зони у кадровій роботі, оцінювати результативність впроваджених заходів та формувати стратегічні напрямки вдосконалення кадрової політики відповідно до цілей організації. Крім того, кількісні показники створюють надійну інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері управління людськими ресурсами.

1.3 Якісні показники та сучасні тенденції розвитку кадрової політики підприємства

Поряд із вимірюваними параметрами, такими як продуктивність праці, плинність кадрів чи рівень заробітної плати, надзвичайно важливу роль відіграють якісні характеристики, які часто є менш очевидними, але не менш значущими для загального успіху організації. Якісні показники ефективності кадрової політики дозволяють проникнути у глибинні процеси формування організаційної поведінки, розкрити приховані механізми мотивації та лояльності персоналу, оцінити соціально-психологічні аспекти функціонування колективу [27]. Саме вони допомагають зрозуміти, чому при схожих кількісних параметрах деякі компанії демонструють вищу конкурентоспроможність, інноваційність та стійкість до кризових явищ.

Дослідження якісних показників ефективності кадрової політики набуває особливого значення в епоху, коли людський капітал визнається ключовим стратегічним ресурсом організації, а не просто одним з факторів виробництва. Такі нематеріальні активи як корпоративна культура, залученість персоналу, репутація роботодавця та психологічний клімат у колективі стають

критичними факторами, що визначають здатність підприємства залучати та утримувати таланти, розвивати інноваційний потенціал та підтримувати високу продуктивність. Саме наявність високого рівня цих характеристик здатне забезпечити організації довготривалу конкурентну перевагу та стабільний розвиток у динамічному середовищі.

Хоча якісні показники часто вважаються суб'єктивними та важко вимірюваними, сучасні методологічні підходи дозволяють проводити їх систематичну оцінку та інтерпретацію. Комплексне дослідження якісних аспектів кадрової політики допомагає виявити приховані проблеми та можливості, які неможливо відстежити через традиційні кількісні метрики, і тим самим забезпечити більш ґрунтовну основу для прийняття стратегічних рішень у сфері управління людськими ресурсами. Особливо важливою є динамічна оцінка цих показників у контексті змін зовнішнього середовища та внутрішніх трансформацій підприємства.

До ключових якісних показників ефективності кадрової політики належить рівень лояльності персоналу, який відображає емоційну прихильність працівників до організації. Цей показник виявляється через опитування, інтерв'ю та спостереження, визначаючи готовність співробітників продовжувати роботу в компанії навіть за наявності привабливих альтернатив. Рівень залученості персоналу є комплексним якісним показником, який визначає ступінь ідентифікації працівників з організацією та їх готовність докладати додаткових зусиль для досягнення її цілей. Залучений персонал демонструє вищу продуктивність, ініціативність та відданість спільній справі.

Корпоративна культура є іншим важливим якісним показником, який характеризує систему цінностей, норм поведінки та відносин між працівниками [16]. Сильна, здорова корпоративна культура сприяє підвищенню ефективності кадрової політики, створюючи сприятливий психологічний клімат та єдність колективу у досягненні спільних цілей. Крім

того, вона формує єдині стандарти поведінки та підвищує адаптивність організації до змін.

Психологічний клімат у колективі також відноситься до якісних показників та оцінюється через рівень конфліктності, характер міжособистісних відносин, наявність неформальних лідерів та їх вплив. Позитивний психологічний клімат підвищує продуктивність праці та знижує рівень стресу серед працівників. Збалансовані відносини в колективі сприяють зменшенню плинності кадрів та створюють передумови для формування довгострокових трудових відносин.

Соціальна відповідальність кадрової політики виявляється у дотриманні етичних норм, забезпеченні рівних можливостей, створенні безпечних умов праці та участі в соціальних проєктах. Цей якісний показник має значний вплив на імідж організації та залучення талановитих кадрів.

Репутація підприємства як роботодавця (HR-бренд) є якісним показником, який відображає сприйняття організації на ринку праці. Сильний HR-бренд дозволяє залучати та утримувати талановитих спеціалістів, знижуючи витрати на пошук персоналу.

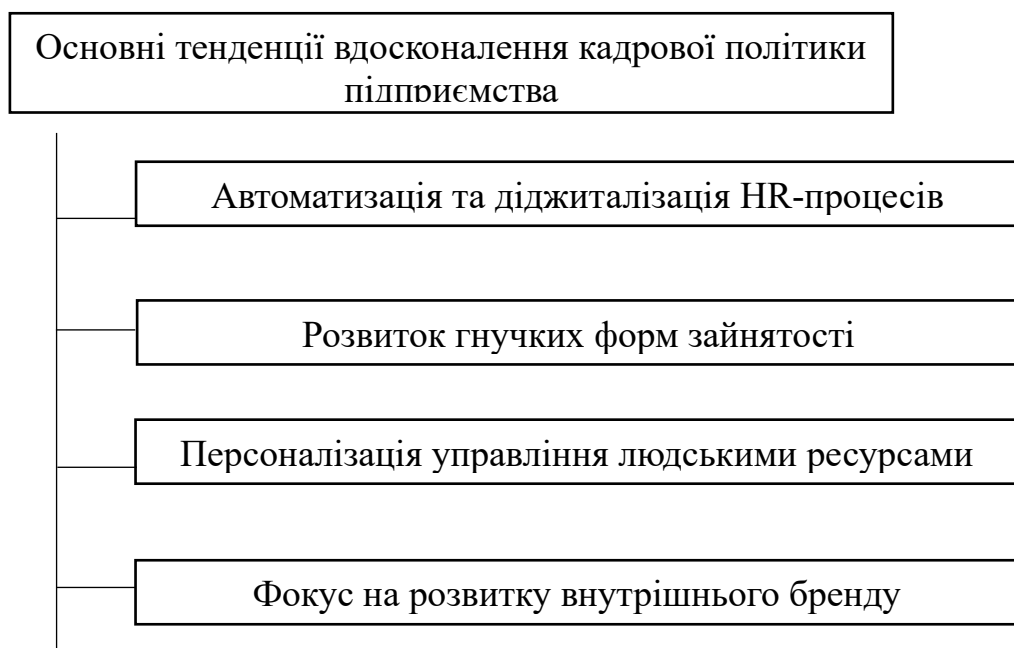
Для оцінки якісних показників використовуються різноманітні методи: опитування та анкетування персоналу, фокус-групи, індивідуальні інтерв'ю, експертні оцінки, спостереження, аналіз відгуків працівників на зовнішніх ресурсах, вивчення скарг та пропозицій. Хоча ці методи не дають точних числових значень, вони забезпечують глибинне розуміння процесів та тенденцій у сфері управління персоналом. Застосування декількох методів одночасно дозволяє мінімізувати похибки в оцінці та підвищити достовірність отриманих результатів.

Оптимальний підхід до оцінки ефективності кадрової політики полягає у комбінованому використанні кількісних та якісних показників, що дозволяє

отримати збалансовану, багатовимірну картину стану управління людськими ресурсами на підприємстві.

Ефективність кадрової політики підприємства залежить від багатьох об'єктивних та суб'єктивних факторів. Комплексне вивчення умов та результатів праці служить методологічною та інформаційною базою для розробки заходів щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Практична реалізація концепції вдосконалення системи управління персоналом може бути успішною за умов досягнення відповідності між цілями, стратегією управління підприємствами, стратегією управління персоналом, організаційною культурою, якістю персоналу [17]. При цьому важливим є гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища, адаптація кадрової політики до нових викликів і використання сучасних технологічних рішень.

Аналіз сучасних трансформаційних процесів у сфері кадрового менеджменту дозволяє ідентифікувати низку пріоритетних напрямів еволюції кадрової політики підприємств, які детермінуються інтеграцією інноваційних технологічних рішень та імплементацією прогресивних управлінських концепцій (рис. 1.5).



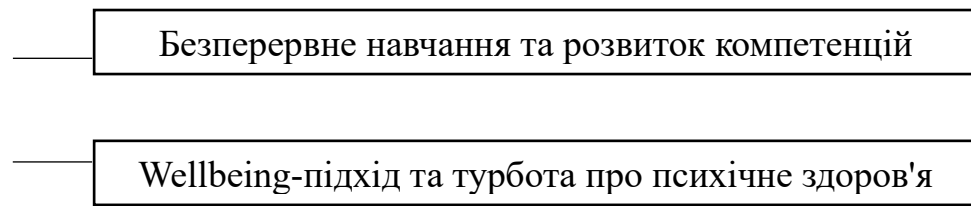


Рис. 1.5 Основні тенденції вдосконалення кадрової політики підприємства

Сучасні підприємства, які прагнуть досягти конкурентних переваг на ринку праці, невпинно впроваджують інноваційні HR-системи, що не лише оптимізують традиційні процеси управління персоналом, але й докорінно трансформують саму парадигму взаємодії з людським капіталом. Діджиталізація HR-процесів, яка охоплює весь життєвий цикл співробітника в компанії — від рекрутингу до звільнення — дозволяє суттєво підвищити ефективність кадрової політики, оскільки надає можливість приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу великих обсягів даних.

Використання нових технологій в HR-аналітиці уможлиблює не просто механічну обробку інформації, але й прогнозування кадрових тенденцій, виявлення прихованих закономірностей та превентивне вирішення потенційних проблем. Наприклад, алгоритми предиктивної аналітики здатні з високою точністю передбачати ймовірність звільнення цінних працівників, що дозволяє HR-менеджерам вчасно вжити заходів для утримання талантів.

Трансформація глобального ринку праці, яка відбувається під впливом технологічних та соціальних змін, призвела до радикального переосмислення традиційних форм організації трудової діяльності, внаслідок чого концепція фіксованого робочого місця та жорсткого графіку роботи поступається більш адаптивним моделям зайнятості. Віддалена робота, яка ще десятиліття тому

вважалася привілеєм обмеженого кола працівників, сьогодні перетворилася на магістральний тренд, що визначає майбутнє трудових відносин.

Гнучкі форми зайнятості, які включають дистанційну роботу, гнучкий графік, часткову зайнятість та проєктну роботу, створюють ситуацію, коли підприємство отримує доступ до глобального пулу талантів, не обмежуючись географічними кордонами, що можна порівняти з переходом від локальної торгівлі до глобальної електронної комерції. Відтак, компанії, які адаптували свою кадрову політику до нових реалій, мають змогу залучати висококваліфікованих фахівців незалежно від їхнього місця проживання, що суттєво розширює можливості формування оптимального кадрового складу.

Аналізуючи соціально-економічні наслідки впровадження гнучких форм зайнятості, варто відзначити їхній дуальний характер: з одного боку, вони сприяють підвищенню задоволеності працівників балансом між роботою та особистим життям, а з іншого — створюють додаткові виклики щодо забезпечення ефективної комунікації та командної взаємодії.

Відхід від уніфікованих підходів до кадрової політики на користь індивідуалізованих стратегій управління персоналом відображає загальну тенденцію до персоналізації, яка спостерігається в різних сферах суспільного життя. Сучасні працівники, особливо представники покоління Z та міленіали, які формують все більшу частку робочої сили, очікують від роботодавців визнання їхньої унікальності та врахування персональних потреб, прагнень і цілей. Персоналізований підхід до управління людськими ресурсами передбачає розробку індивідуальних траєкторій кар'єрного розвитку, персоналізованих програм навчання та систем мотивації, які враховують особистісні особливості кожного працівника.

Формування привабливого бренду роботодавця, який відображає автентичні цінності та корпоративну культуру компанії, набуває критичного значення в умовах високої мобільності робочої сили та загострення

конкуренції за висококваліфіковані кадри. Внутрішній бренд роботодавця, який визначає сприйняття компанії існуючими працівниками, стає не менш важливим, ніж зовнішній імідж організації, оскільки саме задоволені співробітники стають найкращими амбасадорами бренду.

В умовах експоненційного прискорення технологічних змін та трансформації ринкових вимог, концепція безперервного навчання та розвитку компетенцій персоналу перетворюється з опціонального елемента кадрової політики на її фундаментальну основу. Сучасні підприємства, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, впроваджують комплексні системи постійного підвищення кваліфікації та програми перекваліфікації, спрямовані на розвиток навичок, які будуть затребувані в майбутньому.

Усвідомлення того, що продуктивність та ефективність працівників безпосередньо залежать від їхнього психологічного та фізичного благополуччя, спонукає прогресивні підприємства впроваджувати комплексні програми підтримки wellbeing-у персоналу. Ці програми, які охоплюють широкий спектр аспектів — від профілактики професійного вигорання до створення ергономічних робочих місць — відображають холістичний підхід до управління людськими ресурсами, який враховує взаємозв'язок між різними аспектами життя людини. Турбота про психічне здоров'я працівників, яка ще донедавна вважалася прерогативою окремих інноваційних компаній, сьогодні стає невід'ємною складовою кадрової політики організацій, що прагнуть забезпечити стійкий розвиток.

Таким чином, сучасна кадрова політика підприємства зазнає кардинальних трансформацій під впливом технологічних, соціальних та економічних факторів. Діджиталізація HR-процесів, впровадження гнучких форм зайнятості, персоналізація управління людськими ресурсами, розвиток внутрішнього бренду роботодавця, безперервне навчання та wellbeing-підхід формують нову парадигму взаємодії з персоналом. Ці тенденції спрямовані на

підвищення конкурентоспроможності організацій через ефективне використання людського капіталу, створення сприятливих умов для професійного розвитку та забезпечення психологічного благополуччя працівників. Підприємства, які адаптують свою кадрову політику відповідно до зазначених трендів, отримують стратегічні переваги у залученні, розвитку та утриманні талантів, що безпосередньо впливає на їхню інноваційну активність, продуктивність та фінансові результати.

В свою чергу вивчення кількісних та якісних показників робочої сили дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики підприємства, сприяє розробці ефективних стратегій управління персоналом, а також допомагає адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього бізнес середовища. Для виявлення проблемних ділянок і розробки дієвих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом необхідно систематично проводити та вдосконалювати якість аналізу складу, структури, та ефективності використання трудових ресурсів. Таким чином, систематичний, грамотний аналіз та подальше управління робочою силою на підприємстві є запорукою його ефективного функціонування та сталого розвитку.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного дослідження теоретичних засад кадрової політики в системі управління підприємством можна зробити наступні висновки:

– кадрова політика є багатоаспектним феноменом, який виступає концептуальною основою та орієнтиром для прийняття управлінських рішень у сфері роботи з персоналом. Кадрову політику підприємства можна визначити як комплексну систему принципів, методів та форм організаційного механізму, спрямованого на забезпечення оптимального балансу процесів

оновлення та збереження кількісного і якісного складу персоналу відповідно до потреб підприємства та вимог законодавства. Основними елементами кадрової політики виступають: політика зайнятості, політика навчання, політика оплати праці, політика добробуту та політика трудових відносин, які в сукупності формують цілісну систему управління людським капіталом підприємства;

– основні цілі кадрової політики формують цілісну систему управління персоналом, спрямовану на забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Вони охоплюють не лише процеси підбору та розстановки кадрів, але й створення умов для професійного зростання, мотивації та утримання працівників;

– класифікація видів кадрової політики дозволяє систематизувати її за різними критеріями: за рівнем активності (активна, пасивна, реактивна, превентивна), за рівнем жорсткості (жорстка, гнучка), за орієнтацією (внутрішня, зовнішня), за характером управління персоналом (закрита, відкрита), за орієнтацією на працівника (соціально-орієнтована, економічно-орієнтована) та за періодом реалізації (короткострокова, довгострокова);

– формування кадрової політики підприємства відбувається під впливом як внутрішніх чинників функціонування підприємства (цілі та стратегія організації, фінансові ресурси, кадровий потенціал, стиль керівництва, умови праці), так і зовнішнього середовища (ситуація на ринку праці, економічна ситуація, законодавчі норми, розвиток технологій);

– результативність кадрової політики значною мірою визначається правильним вибором та комбінуванням методів управління, які включають адміністративні (формальні владні структури, директивне управління), економічні (матеріальне стимулювання, фінансові важелі) та соціально-психологічні (задоволення соціальних і психологічних потреб працівників) методи;

– оцінка ефективності кадрової політики потребує застосування

системного підходу з використанням комплексу кількісних та якісних показників. Розроблена система показників включає п'ять ключових критеріїв: наявність персоналу, задоволеність кадрів, компетентність персоналу, ефективність використання персоналу;

– сучасні тенденції вдосконалення кадрової політики підприємства включають: діджиталізацію HR-процесів, впровадження гнучких форм зайнятості, персоналізацію підходів до управління персоналом, розвиток внутрішнього бренду роботодавця, безперервне навчання та wellbeing-підхід до забезпечення психологічного та фізичного благополуччя працівників.

Таким чином, кадрова політика виступає стратегічним напрямом діяльності з управління людськими ресурсами, який потребує системного підходу та різноманітних методів впливу для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання. Поєднання кількісних та якісних методів оцінки ефективності кадрової політики дозволяє отримати комплексне бачення стану управління людськими ресурсами, виявити проблемні зони та своєчасно розробити заходи для їх усунення, що є запорукою ефективного функціонування та сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Публічне акціонерне товариство (ПАТ) «Запоріжсталь» є одним з найбільших металургійних комбінатів України з повним металургійним циклом. Підприємство було засноване 16 листопада 1933 року, коли на доменній печі №1 була отримана перша плавка чавуну. Цей день вважається днем народження металургійного комбінату. На сьогоднішній день Запоріжсталь входить до Групи Метінвест, головним бенефіціаром якої є Ахметов Р.Л. Юридична адреса підприємства: Україна, 69008, Запорізька обл., місто Запоріжжя, Південне шосе, будинок 72. Статутний капітал ПАТ "Запоріжсталь" становить 660 920 444,75 грн, код ЄДРПОУ - 00191230. Основна інформація про ПАТ «Запоріжсталь» згрупована у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основна інформація про ПАТ «Запоріжсталь»

Повна назва	Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат „Запоріжсталь“»
Скорочена назва	ПАТ «Запоріжсталь»
ЄДРПОУ	00191230
Дата заснування	18.04.2000
Юридична адреса	69008, Україна, Запорізька обл., місто Запоріжжя, Південне шосе, будинок, 72

Статутний капітал	660 920 445 грн
Основний вид діяльності	24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів
Керівник:	Слободянюк Роман Степанович
Веб-сайт	https://zaporizhstal.com/uk-ua/

Джерело: побудовано автором за даними [35]

Комбінат спеціалізується на виробництві гарячекатаного рулону і листа, холоднокатаного листа, рулонів з вуглецевих і низьколегованих сталей, сталевій стрічки, чорної жерсті, товарного чавуну та товарних слябів. Варто зазначити, що Запоріжсталь є єдиним в Україні підприємством з виробництва тонколистового прокату з нержавіючої та легованої сталі і консервної жерсті. За об'ємом виробництва комбінат входить до трійки найбільших підприємств України.

Проектні потужності комбінату дозволяють виробляти щорічно близько 6,3 млн тонн агломерату, 4,2 млн тонн чавуну, 4,07 млн тонн сталі, приблизно 3,7 млн тонн гарячого прокату і близько 1,2 млн тонн холодного прокату. Підприємство володіє унікальним обладнанням по виробництву великогабаритних холоднокатаних листів із спеціальних сталей, а також шліфованих та полірованих смуг і листів із нержавіючих сталей.

До основних виробничих потужностей Запоріжсталі відносяться агломераційний цех з шістьма агломашинами, доменний цех з чотирма доменними печами, мартенівський цех із сімома мартенівськими печами і одним двохванним сталеплавильним агрегатом, цех підготовки складів, обжимний цех, цех гарячої прокатки тонкого листа, цехи холодної прокатки №1 та №3, а також енергетичні та транспортні підрозділи.

На сьогоднішній день, ПАТ «Запоріжсталь» постачає свою продукцію до понад 50 країн світу. До основних споживачів належать виробники зварних

труб, підприємства автомобільного, транспортного та сільськогосподарського машинобудування, а також виробники побутової техніки. На комбінаті функціонує Інтегрована система менеджменту якості, енергоефективності, охорони праці та екології, відповідна вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 та ISO 50001.

Стратегічне бачення компанії транлюється в три ключові стратегічні цілі:

- підтримувати стійку конкурентну перевагу у виробництві сталі для виходу на один рівень ефективності з провідними світовими виробниками;
- зміцнити позиції на стратегічних ринках для збільшення обсягів продажів готової сталевих продукції;
- досягти рівня кращих практик у веденні бізнесу та впровадити передові практики управління.

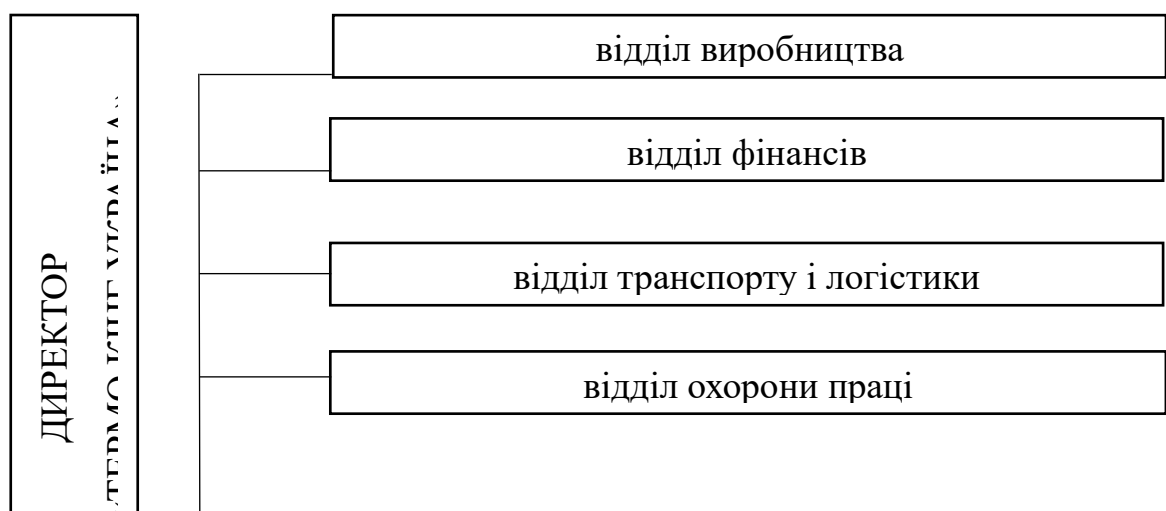
Для реалізації поставлених цілей підприємство послідовно вирішує наступні стратегічні завдання: виробництво високоякісної металопродукції, модернізація й реконструкція основних виробничих фондів, впровадження передових технологій та інновацій, досягнення лідируючих позицій в області виробництва, забезпечення промислової безпеки та скорочення техногенного впливу на навколишнє середовище.

Організаційно-правова форма підприємства – публічне акціонерне товариство. Розмір статутного капіталу підприємства становить 660 920 444,75 гривень, а головним бенефіціаром є Ахметов Р.Л. Структура управління ПАТ «Запоріжсталь» побудована відповідно до норм українського законодавства щодо акціонерних товариств. Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів, які виконують ключову роль у прийнятті стратегічних рішень. Саме Загальні збори акціонерів обирають Наглядову раду, голову Правління та голову Ревізійної комісії.

Наглядова рада складається з 6 осіб та виконує функції контролю і регулювання діяльності Правління, а також захисту прав акціонерів. Правління у складі 7 осіб відповідає за поточну діяльність Товариства, керуючи роботою через 9 дирекцій за різними напрямками діяльності, підрозділами, підпорядкованими заступнику генерального директора з корпоративних прав, головною бухгалтерією та управлінням справами.

На підприємстві впроваджена лінійно-функціональна структура управління (рис. 2.1). Основними функціональними підрозділами є відділ виробництва, відділ фінансів, відділ транспорту і логістики, відділ охорони праці, відділ збуту, відділ роботи з персоналом, відділ технології та якості, юридичний відділ.

На чолі підприємства стоїть керівник, який несе відповідальність за загальне управління та прийняття стратегічних рішень. Він забезпечує виконання цілей компанії і визначає політику підприємства. Під ним працюють функціональні підрозділи, які відповідають за конкретні напрямки діяльності. Наприклад, фінансовий відділ займається бухгалтерією, податковими питаннями та фінансовим плануванням, а відділ збут — забезпечує взаємодію з клієнтами, укладання договорів та розвиток бренду компанії. Кожен функціональний підрозділ виконує свою специфічну задачу, але всі підпорядковуються загальній лінії управління, що дозволяє зберігати чіткість і ефективність в управлінні компанією. У такій структурі кожен підрозділ має свого керівника, який звітує безпосередньо керівнику підприємства.



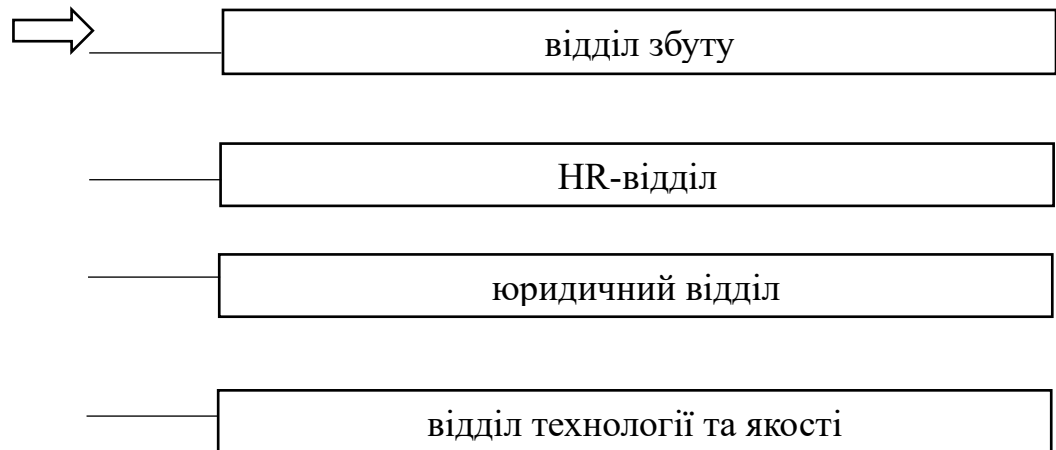


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ПАТ «Запоріжсталь»

Застосування подібної моделі структури допомагає покращити темп прийняття керівних рішень. Відтак, певний відділ відповідає за конкретний напрямок роботи. Надзвичайно важливим є розподіл завдань між підрозділами. Цінність правильного розмежування повноважень полягає в тому, що воно створює фундамент для взаємодії різних відділів компанії. Завдяки оперативності у вирішенні питань зростає продуктивність діяльності фірми, що сприяє зміцненню конкурентних переваг її сервісів. Обов'язки структурних елементів у реалізації стратегічних намірів ПАТ «Запоріжсталь» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Функції структурних підрозділів компанії ПАТ «Запоріжсталь» в забезпеченні виконання стратегічних завдань

№	Назва відділу	Функції
1	Відділ виробництва	<ul style="list-style-type: none"> - Організація та контроль процесу виробництва металопродукції; - Забезпечення безперебійної роботи виробничих потужностей; - Впровадження нових технологій у виробництво; - Оптимізація виробничих процесів; - Контроль за дотриманням виробничих планів та нормативів

2	Відділ фінансів	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегічне управління коштами; - Систематизація грошових потоків; - Моніторинг та оцінка раціональності витрат; - Координація надходжень та витратних операцій; - Бюджетування та фінансове планування
3	Відділ транспорту і логістики	<ul style="list-style-type: none"> - Організація перевезення продукції та сировини; - Оптимізація логістичних маршрутів; - Контроль за станом транспортних засобів; - Координація складських операцій; - Забезпечення своєчасної доставки продукції споживачам
4	Відділ охорони праці	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка та впровадження заходів з охорони праці; - Проведення інструктажів та навчань з техніки безпеки; - Контроль за дотриманням норм промислової безпеки; - Розслідування нещасних випадків; - Розробка програм зниження виробничого травматизму
5	Відділ збуту	<ul style="list-style-type: none"> - Залучення нових замовників; - Проведення ділових зустрічей із клієнтами; - Опрацювання та виконання заявок від споживачів; - Підготовка щомісячних планів збуту; - Формування каталогу клієнтів; - Збір відгуків та пропозицій покупців, їх передача відповідним структурам
6	Відділ роботи з персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - Підбір та найм кваліфікованих працівників; - Організація навчання та підвищення кваліфікації; - Розробка систем мотивації персоналу; - Проведення оцінки ефективності діяльності працівників; - Впровадження ініціатив з розвитку індивідуальних та фахових компетенцій
7	Відділ технології та якості	<ul style="list-style-type: none"> - Контроль якості виробленої продукції; - Розробка та впровадження нових технологічних процесів; - Сертифікація продукції за міжнародними стандартами; - Проведення лабораторних досліджень; - Забезпечення відповідності продукції технічним умовам

8	Юридичний відділ	<ul style="list-style-type: none"> - Правове забезпечення діяльності підприємства; - Підготовка та аналіз договорів; - Представництво інтересів компанії в судових інстанціях; - Консультування з правових питань; - Моніторинг змін законодавства та їх впровадження
---	------------------	--

Аналізуючи дані з табл. 2.2, можна відзначити критичну роль розмежування функцій між структурними підрозділами. Цінність грамотного розподілу повноважень обумовлюється створенням фундаменту для координації роботи різних відділів установи. Відтак, належно структурована система управління у комбінації з професійністю співробітників ПАТ «Запоріжсталь» сприяють реалізації довгострокових завдань підприємства, а також гарантують стабільне вдосконалення та розширення сфер діяльності. Отже, належно сформована система управління поряд із професійністю кадрів ПАТ «Запоріжсталь» забезпечують досягнення довгострокових цілей підприємства, також гарантують постійне вдосконалення та розширення операцій.

З наявних даних фінансової звітності ПАТ «Запоріжсталь» (додаток Б,В), проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ
«Запоріжсталь» за 2022-2024 рр.**

Показники	од. виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення., 2024/2022 %	
					абс.,+-	т.зр.,%
Середньорічна вартість активів	тис. грн.	73333078	73828203	85951068	12617990	17,21

Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	21845986	20281916	25106953	3260968	14,93
Середньорічна вартість оборотних засобів	тис. грн.	49111217	51322249	58643524	9532307	19,41
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	42293401	38546508	42058499	-234902	-0,56
Середньооблікова чисельність працівників*	тис. грн.	9305	8560	8577	-728	-7,82
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	46916321	56395037	70307933	23391612	49,86
Валовий прибуток	тис. грн.	115248	1489015	4943702	4828454	4189,62
Чистий прибуток	тис. грн.	-4864685	-3654990	880562	5745247	-118,10
Віддача основних засобів	грн./грн.	2,15	2,78	2,80	0,65	30,39
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	об.	0,96	1,10	1,20	0,24	25,50
Продуктивність праці	тис. грн./особу	5042,05	6588,21	8197,26	3155,21	62,58
Фондорентабельність	%	-22,27	-18,02	3,51	25,78	-115,75
Рентабельність продажів	%	0,25	2,64	7,03	6,79	2762,45
Рентабельність активів	%	-6,63	-4,95	1,02	7,66	-115,44

Аналізуючи основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за період 2022-2024 років, необхідно зазначити, що підприємство функціонувало в надзвичайно складних умовах, пов'язаних з повномасштабною війною, яка розпочалась в Україні у 2022 році. Запоріжжя, де розташоване підприємство, зазнало значних руйнувань від ракетних ударів та перебувало в зоні активних бойових дій, що суттєво вплинуло на виробничу діяльність комбінату.

Незважаючи на складні воєнні умови, підприємство демонструє тенденцію до зростання вартості активів. За досліджуваний період середньорічна вартість активів збільшилась на 12,618 млн грн або на 17,21%, досягнувши у 2024 році позначки в 85,951 млн грн. Це свідчить про

продовження діяльності підприємства, навіть у складних воєнних умовах. У той же час спостерігається незначне зменшення вартості власного капіталу на 234,9 тис. грн (-0,56%), що є відносно стабільним показником з огляду на масштаби економічних викликів, з якими зіткнулося підприємство під час війни.

Середньорічна вартість основних засобів зросла на 3,261 млн грн (14,93%), що може бути пов'язано з оновленням основних фондів та відновленням пошкоджених виробничих потужностей. Особливо значущим є зростання вартості оборотних засобів на 9,532 млн грн (19,41%). Основним драйвером зростання оборотних активів стало збільшення дебіторської заборгованості. Це свідчить про ускладнення розрахунків з контрагентами в умовах економічної нестабільності та фінансових обмежень воєнного часу, а також може вказувати на необхідність надання відстрочок платежів клієнтам для збереження ринкових позицій.

Значні зміни відбулися в кадровій структурі підприємства – середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 728 осіб (-7,82%), що може бути пов'язано з мобілізацією частини персоналу до лав ЗСУ, евакуацією населення з прифронтових територій та оптимізацією виробничих процесів в умовах скорочення виробництва на початку війни.

Незважаючи на ці виклики, ПАТ «Запоріжсталь» демонструє вражаюче зростання чистого доходу від реалізації продукції – на 23,392 млн грн або 49,86%, досягнувши 70,308 млн грн у 2024 році. Цей результат можна пояснити декількома факторами: поступовою адаптацією підприємства до роботи в умовах війни, частковим відновленням логістичних маршрутів, коригуванням цін на продукцію в умовах інфляції, а також переорієнтацією на нові ринки збуту після втрати традиційних.

Особливо вражаючим є зростання валового прибутку – з 115,248 тис. грн у 2022 році до 4,944 млн грн у 2024 році, що становить збільшення на 4,828

млн грн. Цей показник свідчить про значне підвищення ефективності виробничих процесів та оптимізацію витрат підприємства.

Найбільш показовим є перехід підприємства від значних збитків у 2022-2023 роках до прибутковості у 2024 році. Якщо у 2022 році чистий збиток становив 4,865 млн грн, то у 2024 році компанія отримала прибуток у розмірі 880,562 тис. грн, що свідчить про успішне подолання кризових явищ, викликаних війною.

Про підвищення ефективності використання основних засобів свідчить зростання показника їх віддачі на 30,39%. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів збільшився на 25,5%, що вказує на пришвидшення їх обертання та ефективніше використання.

Продуктивність праці зросла на 62,58%, що є надзвичайно високим показником і може бути пов'язано як з оптимізацією виробничих процесів, так і з впровадженням нових технологій та підвищенням кваліфікації персоналу в умовах скорочення штату.

Рентабельність активів змінилася з від'ємного значення -6,63% до позитивного 1,02%, рентабельність продажів зросла з 0,25% до 7,03%, а фондорентабельність – з -22,27% до 3,51%, що демонструє вражаюче підвищення ефективності діяльності підприємства на всіх рівнях.

Таким чином, аналіз техніко-економічних показників свідчить про високу адаптивність ПАТ «Запоріжсталь» до роботи в складних умовах війни та здатність підприємства не лише вижити в кризовій ситуації, але й повернутися до прибуткової діяльності. Це особливо значуще з огляду на те, що Запорізька область є прифронтовим регіоном, а металургійний комбінат був змушений працювати під постійною загрозою ракетних атак, з обмеженими логістичними можливостями та в умовах енергетичної кризи, викликаної російськими ударами по енергетичній інфраструктурі України.

А	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середньооблікова чисельність працівників, всього	9 305	8 560	8 577	100	100	100	-728	-7,82	-
у тому числі:									
Рівень освіти:									
Базова середня освіта	1814	1755	1707	20	21	20	-108	-5,93	0,4
Профільна середня освіта	2559	2525	2530	28	30	30	-29	-1,12	2
Вища освіта	4932	4280	4340	53	50	51	-592	-12,00	-2,4
Стаж роботи на підприємстві:									
до 3 років	2 261	1 994	1 998	24	23	23	-263	-11,62	-1
від 3 до 5 років	3 555	3 527	3 534	38	41	41	-21	-0,58	3
від 5 до 8 років	3 489	3 039	3 045	38	36	36	-445	-12,74	-2
Стать:									
чоловіки	5 750	5 033	4872	62	59	57	-879	-15,28	-5
жінки	3555	3527	3705	38	41	43	151	4,24	5
Вік:									
до 21 року	261	248	266	3	3	3	5	2,05	0,3
від 22 до 35 років	4206	3869	3877	45	45	45	-329	-7,82	0
від 36 до 45 років	3117	3039	3131	34	36	37	13	0,43	3
від 46 до 60 років	1377	1053	952	15	12	11	-425	-30,87	-3,7
старше 60 років	344	351	352	4	4	4	7	2,14	0,4

Середньооблікова чисельність працівників підприємства у 2022 році становила 9305 осіб, у 2023 році знизилась до 8560 осіб, а у 2024 році незначно збільшилась до 8577 осіб. Загальне зменшення на 7,82% є відносно помірним в умовах воєнного стану і може свідчити про адаптивну стратегію підприємства щодо збереження людського капіталу. Найбільше скорочення відбулося саме у 2023 році, що, ймовірно, пов'язано з мобілізацією чоловіків

призовного віку, вимушеною міграцією працівників до безпечніших регіонів або за кордон.

Аналізуючи персонал підприємства за рівнем освіти можна відзначити, що частка працівників з вищою освітою знизилась з 53% до 50% у 2023 році, а потім частково відновилась до 51% у 2024 році. Загальне зменшення кількості співробітників з вищою освітою склало 592 особи або 12%. Це може свідчити про те, що підприємство спершу втратило частину висококваліфікованих спеціалістів через вимушену міграцію або мобілізацію. Водночас частка працівників з профільною середньою освітою зросла з 28% до 30%, незважаючи на незначне абсолютне скорочення (29 осіб або 1,12%). Кількість працівників з базовою середньою освітою зменшилась на 108 осіб (5,93%), проте їх частка залишилась стабільною на рівні 20%.

Структура персоналу за стажем роботи зазнала суттєвих змін. Найбільше скорочення відбулося серед працівників зі стажем від 5 до 8 років – на 445 осіб або 12,74%. Водночас найменше постраждала група зі стажем від 3 до 5 років, де зменшення склало лише 21 особу (0,58%), а їх частка навіть зросла з 38% до 41%. Це свідчить про наявність певного «ядра» персоналу середньої ланки, яке залишилось відданим підприємству навіть в умовах війни. Кількість працівників зі стажем до 3 років зменшилась на 263 особи (11,62%), а їх частка знизилась з 24% до 23%.

Гендерний аналіз показує суттєві зміни у співвідношенні чоловіків і жінок. Кількість чоловіків зменшилась на 879 осіб (15,28%), а їх частка знизилась з 62% до 57%. Натомість кількість жінок збільшилась на 151 особу (4,24%), а їх частка зросла з 38% до 43%. Найбільше зменшення кількості чоловіків спостерігалось у 2023 році, що напряму пов'язано з мобілізаційними процесами. Характерно, що у 2024 році відбулося подальше зменшення чисельності чоловіків (з 5033 до 4872 осіб), що може свідчити про тривалий вплив воєнного стану на кадрову політику підприємства.

Вікова структура персоналу демонструє найбільш значні зміни у групі від 46 до 60 років, де відбулося скорочення на 425 осіб або 30,87%, а частка знизилась з 15% до 11%. Натомість зросла абсолютна кількість працівників у віці від 36 до 45 років – на 13 осіб (0,43%), а їх частка збільшилась з 34% до 37%, що свідчить про оптимізацію вікової структури в бік найбільш продуктивної вікової групи з високим рівнем досвіду та працездатності. Вікова група від 22 до 35 років зберегла стабільну частку на рівні 45%, але абсолютна кількість зменшилась на 329 осіб (7,82%). Позитивною тенденцією є невелике збільшення кількості молодих працівників до 21 року (на 5 осіб або 2,05%) та працівників старше 60 років (на 7 осіб або 2,14%).

Загалом, структура персоналу за досліджуваний період демонструє високу адаптивність підприємства до викликів воєнного часу. Незважаючи на загальне скорочення чисельності, компанія зберегла збалансовану структуру кадрів, оптимізувала вікову структуру та адаптувалась до вимушених змін гендерного співвідношення. Ці зміни свідчать про виважену кадрову політику, спрямовану на збереження ключових компетенцій та людського капіталу в умовах безпрецедентних викликів воєнного стану, що може стати важливою конкурентною перевагою підприємства в післявоєнний період.

Наступним кроком проведемо аналіз показників руху персоналу ПАТ «Запоріжсталь». Для прогресивного розвитку підприємства важливі одночасно збереження кадрового потенціалу та його оновлення. Результати розрахунків представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники руху персоналу ПАТ «Запоріжсталь» за 2022-2024 рр.

Найменування показників	Значення показників за роками	Зміна показників, + / –
-------------------------	-------------------------------	-------------------------

	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023р. до 2022р.		2024р. до 2023р.	
				абсол.	Відн., %	абсол.	Відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	9305	8560	8577	-745	-8,01	17	0,20
2. Прийнято працівників, осіб	123	109	98	-14	-11,38	-11	-10,09
3. Вибуло працівників, усього осіб	1073	854	81	731	594,31	-773	-90,52
з них:							
– з причин скорочення штатів	204	31	7	-173	-	-24	-
– за власним бажанням	253	363	26	110	43,48	-337	-92,84
– звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	13	23	7	10	-	-16	-

Продовження табл. 2.5

А	1	2	3	4	5	6	7
– невідповідність займаній посаді	2	1	0	-1	-	-1	-
– призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	601	436	41	-165	-27,52	-395	-90,59
4. Загальний коефіцієнт обороту	0,13	0,11	0,02	-0,02	X	-0,09	X
5. Коефіцієнт обороту по прийому	0,01	0,01	0,01	0,00	X	0,00	X
6. Коефіцієнт обороту по звільненню	0,12	0,10	0,01	-0,02	X	-0,09	X
7. Коефіцієнт плинності персоналу	0,03	0,05	0,00	0,02	X	-0,04	X
8. Коефіцієнт сталості	0,88	0,90	0,99	0,02	X	0,09	X
9. Коефіцієнт заміщення	-0,10	-0,09	0,00	0,02	X	0,09	X

У 2022 році було прийнято 123 особи, у 2023 році – 109 осіб, що демонструє поступове зниження найму в умовах невизначеності та

військового стану. У 2024 році тенденція зниження прийому персоналу продовжилась – прийнято 98 осіб, що на 10,09% менше, ніж у попередньому році (рис. 2.2). Це може свідчити про оптимізацію кадрової політики підприємства та фокусування на збереженні існуючого персоналу, а не на залученні нових працівників.

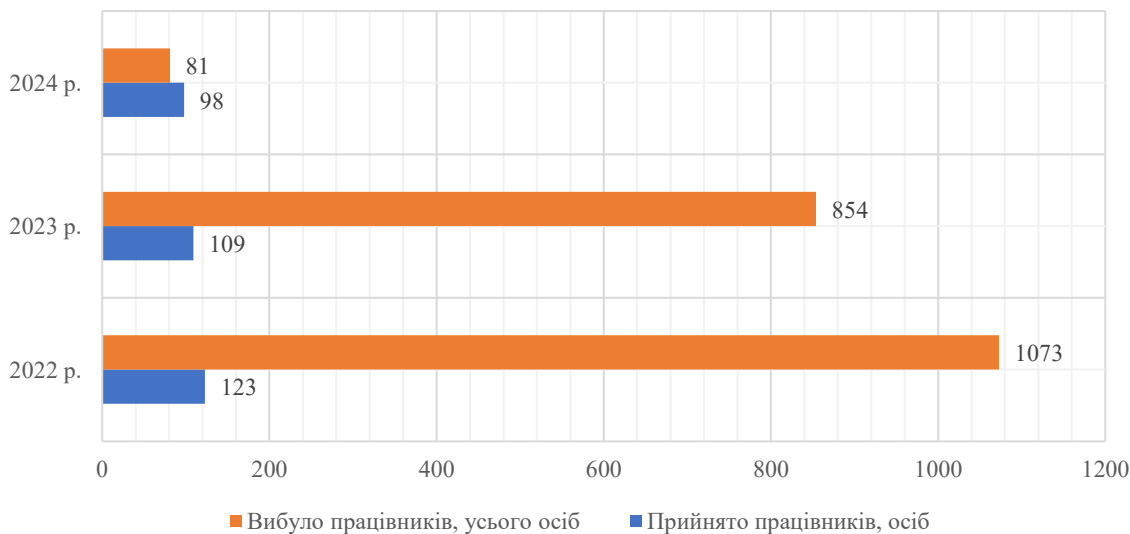


Рис. 2.2 Кількість прийнятих та вибулих працівників ПАТ «Запоріжсталь» за 2022-2024 рр., осіб

Особливо показовою є динаміка вибуття працівників. У 2022 році вибуло 1073 особи, у 2023 році – 854 особи, а у 2024 році цей показник різко зменшився до 81 особи, що на 90,52% менше порівняно з попереднім роком. Така динаміка свідчить про значну стабілізацію кадрового складу підприємства. Структура причин вибуття також зазнала суттєвих змін. Звільнення за власним бажанням зменшились з 253 осіб у 2022 році до 26 осіб у 2024 році, що свідчить про підвищення привабливості підприємства як роботодавця в умовах нестабільного ринку праці та зростання лояльності персоналу.

Найбільш характерним для воєнного часу є показник вибуття за причинами призову до армії та іншими причинами, передбаченими законом. У

2022 році цей показник був найвищим – 601 особа, у 2023 році зменшився до 436 осіб, а у 2024 році різко скоротився до 41 особи, що відображає поступову стабілізацію ситуації з мобілізацією. Звільнення з причин скорочення штатів також суттєво зменшились – з 204 осіб у 2022 році до всього 7 осіб у 2024 році, що свідчить про завершення основних оптимізаційних процесів на підприємстві.

Коефіцієнти руху персоналу надають системне уявлення про інтенсивність кадрових процесів. Загальний коефіцієнт обороту знизився з 0,13 у 2022 році до 0,11 у 2023 році, а потім різко зменшився до 0,02 у 2024 році, демонструючи значну стабілізацію кадрового складу. Коефіцієнт обороту по прийому залишився стабільним на рівні 0,01 протягом усього періоду, що свідчить про дуже обмежений найм нових працівників. Коефіцієнт обороту по звільненню зменшився з 0,12 до 0,10 у 2023 році, а потім різко знизився до 0,01 у 2024 році, що підтверджує суттєве підвищення стабільності трудового колективу.

Коефіцієнт плинності персоналу збільшився з 0,03 до 0,05 у 2023 році, а потім знизився практично до нуля у 2024 році, що є виключно низьким показником та свідчить про надзвичайно високу лояльність персоналу в умовах кризи. Коефіцієнт сталості зріс з 0,88 до 0,90 у 2023 році, а потім підвищився до 0,99 у 2024 році, що є майже ідеальним показником та демонструє формування стабільного, відданого підприємству колективу.

Особливо показовим є коефіцієнт заміщення, який мав від'ємні значення у 2022 (-0,10) та 2023 (-0,09) роках, що свідчило про перевищення звільнених над прийнятими працівниками і скорочення загальної чисельності персоналу. У 2024 році цей показник наблизився до нуля, що демонструє досягнення балансу між прийнятими та звільненими працівниками та стабілізацію чисельності персоналу.

Таким чином, аналіз показників руху персоналу за 2022-2024 рр. демонструє типову для воєнного часу динаміку: спочатку відбулося суттєве скорочення та дестабілізація персоналу через воєнні дії та мобілізацію, а потім – стрімка стабілізація кадрового складу. У 2024 році підприємство досягло надзвичайно високих показників стабільності персоналу, що свідчить про ефективну адаптацію кадрової політики до умов воєнного стану. Компанія зберегла ядро кваліфікованого персоналу та сформувала стабільний, лояльний колектив, що є важливою передумовою для успішного функціонування в складних економічних умовах та подальшого післявоєнного відновлення.

2.3 Оцінка ефективності управління кадровою політикою ПАТ «Запоріжсталь»

Ефективне управління трудовими ресурсами є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку будь-якого підприємства. Персонал є найціннішим активом організації, оскільки від його кваліфікації, продуктивності, мотивації та лояльності значною мірою залежить результативність діяльності компанії. Саме тому оцінка ефективності використання трудових ресурсів та управління кадровою політикою має вагомe значення в системі управління персоналом.

Ефективна система добору персоналу є одним із ключових елементів кадрової політики підприємства. ПАТ «Запоріжсталь» приділяє особливу увагу процесам пошуку, оцінювання та залучення висококваліфікованих працівників, що здатні забезпечити стабільний розвиток та підтримку високих стандартів якості продукції.

Система вимог до кандидатів у ПАТ «Метінвест» структурована відповідно до специфіки металургійного виробництва та включає як загальні, так і спеціалізовані критерії. Загальні вимоги охоплюють наявність профільної

технічної або вищої освіти, досвід роботи в металургійній галузі, знання норм охорони праці та промислової безпеки, здатність працювати в умовах підвищеної небезпеки та фізична витривалість. Важливими є також дисциплінованість, відповідальність та готовність до роботи за змінним графіком.

Специфічні вимоги диференціюються залежно від виробничого підрозділу. Для працівників доменного цеху критичними є знання технологічних процесів виплавки чавуну, досвід роботи з високотемпературними агрегатами та стресостійкість, тоді як для конвертерного цеху більш важливими є розуміння процесів виробництва сталі та досвід роботи з відповідним обладнанням. Прокатні цехи потребують фахівців із знанням технології гарячої та холодної прокатки, навичками налаштування прокатних станів, а для ремонтних служб необхідні глибокі знання механіки, електрики та автоматики промислового обладнання.

Для інженерно-технічних працівників вимоги включають наявність вищої технічної освіти за спеціальностями металургія, машинобудування, електромеханіка або автоматизація, знання спеціалізованого програмного забезпечення, навички аналізу технологічних процесів та вміння розробляти технічну документацію. Керівні посади додатково потребують організаторських здібностей, досвіду управління виробничими бригадами та вміння приймати рішення в нестандартних ситуаціях.

Адміністративний персонал повинен мати відповідну вищу освіту (економічну, юридичну), знання галузевої специфіки металургійного виробництва, навички роботи з великими масивами даних та корпоративними інформаційними системами (SAP, 1С). Для спеціалістів з логістики важливими є знання специфіки транспортування металопродукції, вміння оптимізувати логістичні процеси та досвід роботи з залізничним і морським транспортом.

В умовах воєнного стану додатково посилились вимоги щодо стресостійкості, здатності працювати в умовах підвищеної небезпеки та готовності до швидкої адаптації до змін виробничих процесів у разі виникнення критичних ситуацій.

ПАТ «Запоріжсталь» використовує різноманітні канали пошуку персоналу, кожен з яких має свої часові та фінансові характеристики (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Затрати часу при реалізації різних способів добору персоналу в
ПАТ «Запоріжсталь»**

Спосіб пошуку	Сутність	Середній час на пошук, днів
Рекрутингові агентства	Передача функції підбору персоналу зовнішнім спеціалізованим компаніям, які проводять первинний відбір кандидатів	20-30
Співробітники	Внутрішній підбір - переміщення існуючих працівників на нові позиції	10-15
Колишні співробітники	Повторне працевлаштування людей, які раніше працювали та мають відповідний досвід	7-14
Засоби масової інформації та Internet-ресурси	Розміщення вакансій у спеціалізованих ЗМІ, на сайтах з пошуку роботи, у соціальних мережах	15-25
Знайомі, родичі співробітників	Рекомендаційний рекрутинг - пошук кандидатів за рекомендаціями діючих працівників	10-20

Джерело: складено автором за даними [2]

Затрати часу при реалізації різних способів добору персоналу в ПАТ «Запоріжсталь» демонструють певні закономірності. Використання рекрутингових агентств зазвичай займає найдовший період – близько 20-30 днів, оскільки передбачає передачу функції підбору персоналу зовнішнім

спеціалізованим компаніям, які проводять первинний відбір кандидатів перед представленням їх компанії.

Пошук через засоби масової інформації та Internet-ресурси, що включає розміщення вакансій на спеціалізованих сайтах, у соціальних мережах та профільних ЗМІ, потребує приблизно 15-25 днів. Рекомендаційний рекрутинг через знайомих та родичів співробітників займає орієнтовно 10-20 днів. Залучення наявних співробітників шляхом внутрішнього підбору та переміщення їх на нові позиції вимагає 10-15 днів. Найшвидшим способом часто виявляється повторне працевлаштування колишніх співробітників, які раніше працювали та мають відповідний досвід – цей метод займає приблизно 7-14 днів. Варто зазначити, що ці часові показники можуть суттєво відрізнятись залежно від рівня позиції, специфіки вакансії, необхідної кваліфікації, поточної ситуації на ринку праці, регіону пошуку та сезонних коливань.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що для ПАТ «Запоріжсталь» найбільш оперативними способами добору персоналу є повторне працевлаштування колишніх співробітників та внутрішній підбір серед наявних працівників. Ці методи дозволяють скоротити час на пошук кандидатів завдяки відсутності необхідності додаткової адаптації до корпоративної культури. Водночас, використання рекрутингових агентств та інтернет-ресурсів, хоч і потребує більше часу, забезпечує доступ до ширшого пулу кандидатів з ринку праці. Рациональним підходом для підприємства є комбінування різних методів рекрутингу залежно від специфіки вакансії, що дозволяє оптимізувати часові та фінансові ресурси, спрямовані на добір персоналу, забезпечуючи при цьому високу якість підбору кандидатів.

Процес оцінювання в ПАТ «Запоріжсталь» є багатоетапним і включає первинний скринінг резюме, телефонне інтерв'ю, професійне тестування, інтерв'ю з HR-спеціалістом та керівником підрозділу. Підприємство застосовує комплексні методи оцінювання, включаючи структуроване та кейс-інтерв'ю,

професійне та психометричне тестування, мовні тести та перевірку рекомендацій. Такий підхід дозволяє всебічно оцінити професійні та особистісні якості кандидатів, їхню відповідність вимогам вакансій та корпоративній культурі компанії.

Прийняття рішення про заповнення вакансії базується на ретельному аналізі результатів усіх етапів оцінювання. Ключову роль відіграє колегіальне обговорення кандидатур за участю HR-спеціалістів та керівників відповідних відділів. Після вибору оптимального кандидата формується пропозиція з визначенням умов співпраці.

Укладання трудового договору передбачає підготовку та збір необхідних документів, ознайомлення з посадовими інструкціями та підписання угод про конфіденційність. Після оформлення працівника розпочинається процес адаптації та онбордингу, який включає ознайомлення з внутрішніми правилами, проходження вступного навчання та роботу з наставником.

Розглянемо витрати на добір персоналу в ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Витрати на добір персоналу в ПАТ «Запоріжсталь»

Найменування показників	Значення показників за роками		
	2022	2023	2024
Прийнято працівників, осіб	123	109	98
Витрати на добір, тис. грн.. (в розрахунку грн. на особу)	15,3	22,3	24,3
Витрати на добір всього, тис. грн..	1881,9	2430,7	2381,4

Джерело: складено авторам за даними [2]

У 2022 році підприємство прийняло на роботу 123 нових працівників. Витрати на добір персоналу склали 15,3 тис. грн на одну особу, що в сумі становило 1881,9 тис. грн витрат на добір персоналу за цей рік. У 2023 році було прийнято 109 працівників, що на 14 осіб менше порівняно з попереднім роком. При цьому витрати на добір одного працівника зросли до 22,3 тис. грн, що на 7 тис. грн більше порівняно з попереднім роком. Загальна сума витрат на добір персоналу за 2023 рік склала 2430,7 тис. грн, що на 548,8 тис. грн більше, ніж у 2022 році.

У 2024 році підприємство скоротило набір персоналу, прийнявши 98 нових працівників, що на 11 осіб менше порівняно з 2023 роком. Витрати на добір одного працівника продовжили зростати і становили 24,3 тис. грн, що на 2 тисячі гривень більше порівняно з 2023 роком, та на 9 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Загальні витрати на добір персоналу в 2024 році склали 2381,4 тис. грн, що на 49,3 тис. грн менше, ніж у 2023 році, але суттєво більше, ніж у 2022 році.

Таким чином, спостерігається стійка тенденція до збільшення витрат на добір одного працівника протягом усього аналізованого періоду. Це може бути зумовлено кількома факторами:

- зростанням вартості послуг рекрутингових агенцій та онлайн-платформ з пошуку персоналу в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів у металургійній галузі;
- підвищенням вимог до кандидатів, що ускладнює пошук та вимагає додаткових ресурсів на проведення поглибленого тестування та оцінки;
- інфляційними процесами в економіці, що призводять до загального зростання витрат на HR-процеси;
- необхідністю залучення рідкісних спеціалістів, що потребує застосування більш дорогих методів рекрутингу.

Ефективне управління фондом заробітної плати та підвищення продуктивності праці є ключовими факторами для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Результати аналізу цих показників наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз фонду заробітної плати та продуктивності праці ПАТ
«Запоріжсталь» за 2022-2024 рр.**

Найменування показників	2022 р	2023 р.	2024 р.	Відхилення, 2024/2022	
				абс.,+-	т.зр.,%
Фонд заробітної плати, всього	2 272 345	2 427 423	2 751 304	478 959	21,08
Основна заробітна плата	1 704 259	1 772 019	1 953 426	249 167	14,62
Премії та інші заохочувальні виплати	568 086	655 404	797 878	229 792	40,45
Навчання персоналу	56 740	68 290	73 520	16 780	29,57
Середня заробітна плата на 1 працівника	244,21	283,58	320,78	76,57	31,35
Продуктивність праці	5042,05	6588,21	8197,26	3155,21	62,58
Середньоденний виробіток працівника	20,17	26,46	31,53	11,36	56,32
Середньогодинний виробіток працівника	2,52	3,31	3,94	1,42	56,32
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої ЗП	-	1,13	1,10	-	-

Джерело: складено авторам за даними [2]

Фонд заробітної плати підприємства демонструє стабільне зростання протягом аналізованого періоду з 2 272 345 грн у 2022 році до 2 751 304 грн у 2024 році, що становить збільшення на 478 959 грн або 21,08%. Динаміка зростання була рівномірною: спочатку збільшення на 6,82% у 2023 році, а потім ще на 13,34% у 2024 році (рис. 2.3)

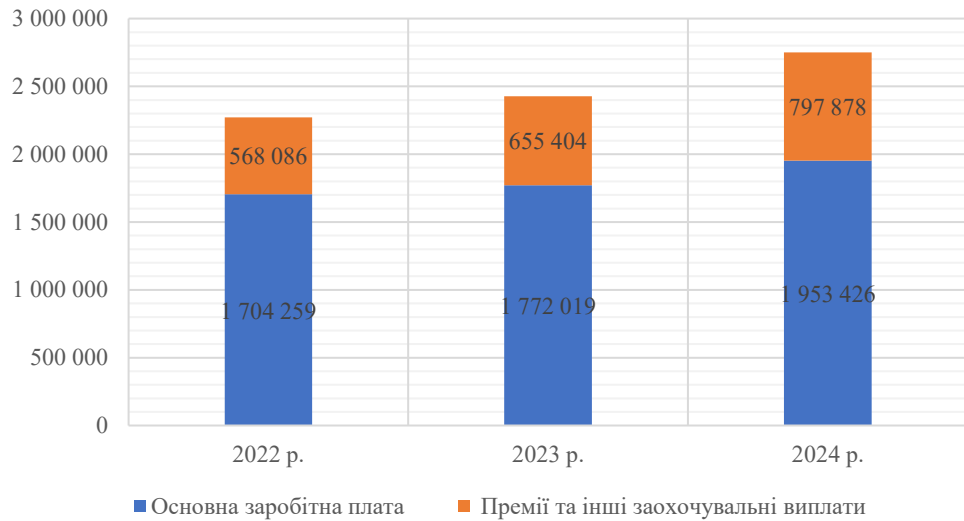


Рис. 2.3 Динаміка зміни фонду заробітної плати ПАТ «Запоріжсталь» за 2022-2024 рр., тис. грн

Структура фонду заробітної плати також зазнала певних змін. Основна заробітна плата зросла з 1 704 259 грн у 2022 році до 1 953 426 грн у 2024 році, що складає приріст у 249 167 грн або 14,62%. Водночас спостерігається значне збільшення преміальної частини: на премії та інші заохочувальні виплати у 2024 році виділено 797 878 грн проти 568 086 грн у 2022 році, що означає зростання на 229 792 грн або 40,45%. Така динаміка свідчить про підвищення мотиваційної складової в системі оплати праці підприємства.

Витрати на навчання персоналу демонструють стійку тенденцію до зростання протягом усього періоду. Якщо у 2022 році на ці цілі було витрачено 56 740 грн, то до 2024 року ця сума збільшилася до 73 520 грн, що на 16 780 грн або 29,57% більше. Таке зростання інвестицій у розвиток персоналу вказує на стратегічну орієнтацію підприємства на підвищення кваліфікації працівників та розвиток людського капіталу.

Середня заробітна плата на одного працівника зросла з 244,21 грн у 2022 році до 320,78 грн у 2024 році, тобто на 76,57 грн або 31,35%. Це перевищує

офіційний рівень інфляції за відповідний період, що свідчить про реальне підвищення доходів працівників підприємства.

Особливо показовою є динаміка продуктивності праці, яка демонструє значне зростання. Продуктивність праці збільшилась з 5042,05 у 2022 році до 8197,26 у 2024 році, що становить зростання на 3155,21 або 62,58%. Середньоденний виробіток працівника зріс з 20,17 до 31,53 (на 56,32%), а середньогодинний виробіток збільшився з 2,52 до 3,94 (також на 56,32%).

Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати показує позитивну динаміку. У 2023 році цей показник становив 1,13, а у 2024 році – 1,10, що свідчить про стабільне перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати. Це є важливим економічним індикатором ефективності використання трудових ресурсів та оплати праці.

Таким чином, на підприємстві спостерігається збалансоване зростання оплати праці та її продуктивності. Незважаючи на складні економічні умови, ПАТ «Запоріжсталь» демонструє стійке підвищення ефективності використання трудових ресурсів із одночасним зростанням матеріальної мотивації персоналу. Також позитивним фактором є збільшення витрат на навчання персоналу, що сприяє підвищенню кваліфікації працівників та, як наслідок, зростанню продуктивності їхньої праці.

Отже, ПАТ «Запоріжсталь» демонструє ефективну політику управління персоналом та оплати праці. Підприємство інвестує в розвиток людського капіталу, що відображається у збільшенні витрат на навчання, прагне підтримувати високий рівень мотивації працівників через преміальні виплати та забезпечує випереджаюче зростання продуктивності праці порівняно зі зростанням заробітної плати, що створює міцну основу для подальшого сталого розвитку підприємства.

Наступним кроком проведемо дослідження динаміки заробітної плати працівників підприємства в контексті загальнодержавних соціальних індикаторів, що дозволить оцінити не лише конкурентоспроможність підприємства, але й його внесок у забезпечення гідних умов праці та соціального захисту під час кризи. Результати розрахунків представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники порівняння номінальної заробітної плати працівників ПАТ «Запоріжсталь» з соціальними індикаторами за 2022-2024 роки

Найменування показників	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка, у %%		
				2023/ 2022	2024/ 2023	2024 / 2022
1. Середньорічний темп інфляції, %	26,6	5,1	12	X	X	X
2. Номінальна заробітна плата, грн.	20351	23631	26731	16,12	13,12	31,35
3. Реальна заробітна плата, грн	16075	22485	23867	39,88	6,15	48,48
4. Мінімальна заробітна плата, грн.	6500	6700	7775	3,08	16,04	19,62
5. Прожитковий мінімум, грн.	2393	2589	2920	8,19	12,78	22,02
6. Коефіцієнт перевищення встановленого державою рівня мінімальної заробітної плати	2,47	3,36	3,07	x	x	x
7. Коефіцієнт перевищення встановленого державою рівня прожиткового мінімуму	6,72	8,68	8,17	x	x	x

Джерело: складено авторам за даними [2,20]

Аналіз показників демонструє, що період 2022-2024 років характеризувався складними економічними умовами, які, однак, підприємство змогло ефективно подолати, забезпечивши працівникам зростання реальних доходів. Початок періоду відзначився високим рівнем інфляції в 26,6% у 2022 році, що негативно вплинуло на купівельну спроможність населення.

Номінальна заробітна плата у цьому році становила 20351 грн, а реальна заробітна плата, з урахуванням інфляції, складала 16075 грн.

У 2023 році спостерігалось значне покращення економічної ситуації – рівень інфляції знизився до 5,1%, що в поєднанні зі зростанням номінальної заробітної плати на 16,12% (до 23631 грн) дозволило суттєво підвищити реальну заробітну плату працівників. Вона зросла на 39,88% порівняно з 2022 роком і досягла 22485 грн. Це свідчить про те, що підприємство не лише компенсувало працівникам інфляційні втрати попереднього року, але й забезпечило значне зростання їхніх реальних доходів.

У 2024 році економічна ситуація характеризувалася зростанням інфляції до 12%, що створило додаткові виклики для збереження купівельної спроможності працівників. Незважаючи на це, ПАТ «Запоріжсталь» зуміло забезпечити подальше зростання як номінальної, так і реальної заробітної плати. Номінальна заробітна плата зросла на 13,12% порівняно з 2023 роком і становила 26731 грн. Реальна заробітна плата, незважаючи на високу інфляцію, збільшилася на 6,15% і склала 23867 грн.

За весь аналізований період номінальна заробітна плата зросла на 31,35%, а реальна – на 48,48%, що свідчить про дуже ефективну політику підприємства щодо підтримки доходів працівників в умовах економічної нестабільності.

Важливо відзначити зміни у державних соціальних стандартах. Мінімальна заробітна плата в Україні за три роки зросла з 6500 грн у 2022 році до 7775 грн у 2024 році, тобто на 19,62%. Прожитковий мінімум також зріс на 22,02% – з 2393 грн до 2920 грн. При цьому темпи зростання заробітної плати на ПАТ «Запоріжсталь» суттєво перевищили зростання державних соціальних стандартів.

Порівняння заробітної плати працівників ПАТ «Запоріжсталь» з державними соціальними стандартами показує стабільно високе перевищення.

Коефіцієнт перевищення встановленого державою рівня мінімальної заробітної плати зріс з 2,47 у 2022 році до 3,36 у 2023 році, після чого дещо знизився до 3,07 у 2024 році, залишаючись при цьому на високому рівні. Коефіцієнт перевищення прожиткового мінімуму також демонструє стабільно високі значення: 6,72 у 2022 році, 8,68 у 2023 році та 8,17 у 2024 році.

Загалом, аналіз показників свідчить про успішні зусилля ПАТ «Запоріжсталь» щодо забезпечення стабільного зростання доходів працівників в складних економічних умовах. Підприємство не лише компенсувало інфляційні втрати, але й забезпечило суттєве зростання реальних доходів працівників, що є значним досягненням в умовах економічної нестабільності. Висока різниця між заробітною платою на підприємстві та державними соціальними стандартами свідчить про конкурентоспроможність ПАТ «Запоріжсталь» на ринку праці та його соціальну відповідальність перед працівниками.

Наступним кроком проведемо порівняльний аналіз рівня заробітних плат в ПАТ «Запоріжсталь», його прямих конкурентів, середньогалузевих показників та загальноекономічних індикаторів. Результати розрахунків наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Середньомісячна заробітна плата зайнятих по економіці загалом, у виді економічної діяльності та в ПАТ «Запоріжсталь» за 2022-2024 роки

Найменування показників	Середньомісячна заробітна плата, грн.					
	2022	2023	2024	у % до середнього рівня по економіці в цілому		
				2022	2023	2024
В економіці загалом	14 847	17 442	21 473	100	100	100

У виді економічної діяльності	15 176	18 390	23 150	102,22	105,44	107,81
В організації -конкурента	21 511	19 847	26 172	144,88	113,79	121,88
В організації	20351	23631	26731	137,07	135,49	124,49

Джерело: складено авторам за даними [2,20]

Перш за все, варто відзначити загальну тенденцію зростання заробітної плати в економіці України протягом досліджуваного періоду. Середньомісячна заробітна плата в економіці загалом зросла з 14 847 грн у 2022 році до 21 473 грн у 2024 році, що становить збільшення на 44,6% за три роки. Це свідчить про намагання економічної системи адаптуватися до умов війни та компенсувати інфляційні процеси.

У виді економічної діяльності, до якого належить ПАТ «Запоріжсталь», спостерігається ще більш динамічне зростання заробітної плати – з 15 176 грн у 2022 році до 23 150 грн у 2024 році, або на 52,5%. Особливо помітним є стрибок у 2023-2024 роках, коли середня заробітна плата у галузі досягла 105,44% та 107,81% відповідно від середнього рівня по економіці, порівняно з 102,22% у 2022 році. Це свідчить про зростаючу привабливість даного виду економічної діяльності на ринку праці України.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як організація-конкурент демонструє нестабільну, але загалом позитивну динаміку заробітної плати – з 21 511 грн у 2022 році до 26 172 грн у 2024 році (зростання на 21,7%). Варто відзначити падіння відносного рівня оплати праці у конкурента порівняно із середнім по економіці – зі значних 144,88% у 2022 році до 121,88% у 2024 році, хоча у 2023 році спостерігалось ще більш суттєве зниження до 113,79%.

У ПАТ «Запоріжсталь» ситуація із заробітною платою демонструє позитивну динаміку, хоча темпи зростання поступово уповільнюються. За три роки середньомісячна заробітна плата збільшилася з 20 351 грн у 2022 році до

26 731 грн у 2024 році, що становить 31,4% приросту (рис. 2.4). Однак, спостерігається негативна динаміка співвідношення заробітної плати в ПАТ «Запоріжсталь» до середнього рівня по економіці: якщо у 2022 році цей показник становив 137,07%, то у 2023 році він знизився до 135,49%, а у 2024 році досяг найнижчого рівня у 124,49%.

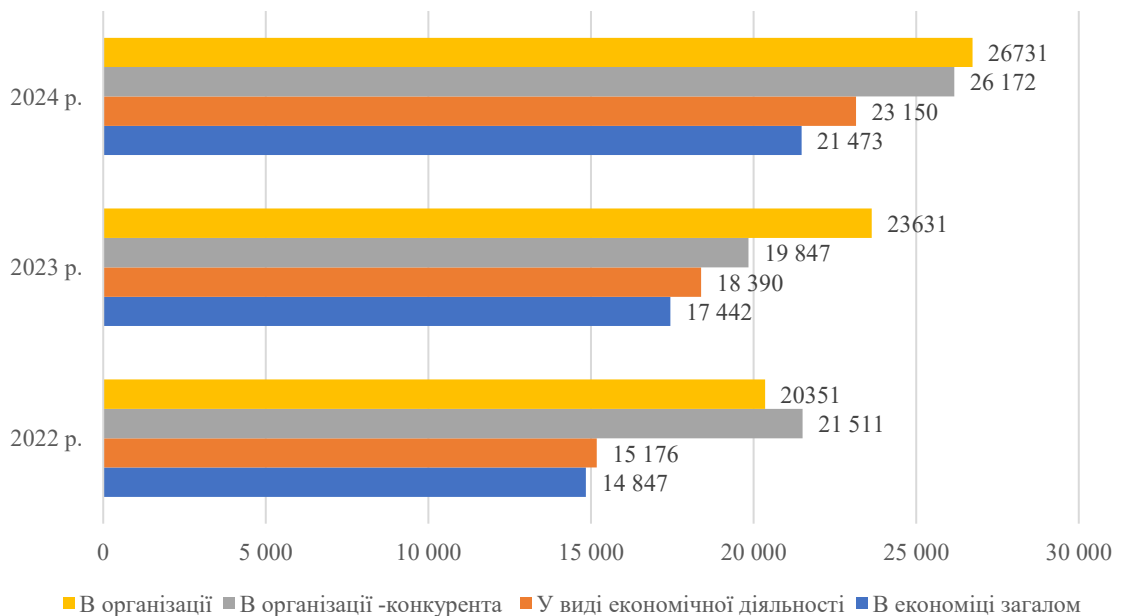


Рис.2.4 Порівняння показника середньомісячної заробітної плати за 2022-2024 рр., грн

Джерело: складено авторам за даними [2,20]

Ця ситуація свідчить про те, що ПАТ «Запоріжсталь», хоча й підтримує заробітну плату на рівні вищому за середній по економіці, поступово втрачає свої конкурентні переваги на ринку праці. В умовах, коли заробітна плата в економіці загалом та у відповідному виді економічної діяльності зростає швидкими темпами, підприємство не забезпечує відповідного темпу зростання оплати праці своїм працівникам.

Порівняння з організацією-конкурентом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» показує, що у 2022 році ПАТ «Запоріжсталь» поступалося конкуренту за рівнем оплати праці (94,6% від рівня конкурента), проте у 2023 році ситуація змінилася на користь ПАТ «Запоріжсталь» (119,1% від рівня конкурента), і у 2024 році підприємство продовжило утримувати лідерство, хоча й з меншим відривом (102,1% від рівня конкурента).

Особливої уваги заслуговує факт, що темп зростання заробітної плати на ПАТ «Запоріжсталь» у 2023-2024 роках (13,1%) суттєво відстає від середнього по економіці (23,1%), що створює ризики для утримання кваліфікованих кадрів у майбутньому.

Подальше функціонування ПАТ «Запоріжсталь» вимагає впровадження збалансованої політики оплати праці, яка б дозволила не лише зберегти відносно високий рівень заробітної плати порівняно з конкурентами, але й забезпечити темпи її зростання, співмірні з галузевими та загальноекономічними показниками.

Отже, аналіз кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь» за 2022-2024 роки виявляє певні ризики у сфері управління людськими ресурсами підприємства в умовах воєнного стану. Уповільнення темпів зростання заробітної плати порівняно з ринковими показниками може створити загрози втрати кваліфікованого персоналу в майбутньому. Водночас, збереження заробітної плати на рівні вищому за середній по економіці та тимчасова перевага над основним конкурентом формують потенціал для розвитку більш ефективної системи мотивації персоналу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено аналіз системи управління кадровою політикою на ПАТ «Запоріжсталь», що дозволило визначити особливості функціонування підприємства та ефективність управління персоналом.

Дослідження організаційно-економічної характеристики ПАТ «Запоріжсталь» показало, що підприємство є одним з найбільших металургійних комбінатів України з повним металургійним циклом. Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка забезпечує чіткий розподіл обов'язків та відповідальності між функціональними підрозділами, що сприяє оперативності прийняття рішень та підвищенню продуктивності діяльності.

Аналіз основних техніко-економічних показників виявив, що підприємство функціонувало в надзвичайно складних умовах, пов'язаних з повномасштабною війною. Незважаючи на це, середньорічна вартість активів збільшилась на 17,21%, досягнувши у 2024 році 85,951 млн грн. Особливо вражаючим є зростання чистого доходу від реалізації продукції на 49,86% та перехід від збитків у 2022-2023 роках до прибутковості у 2024 році. Підприємство також продемонструвало підвищення ефективності використання ресурсів, про що свідчить зростання віддачі основних засобів на 30,39%, продуктивності праці на 62,58% та рентабельності продажів з 0,25% до 7,03%.

Аналіз кількісного та якісного складу персоналу ПАТ «Запоріжсталь» за 2022-2024 роки продемонстрував високу адаптивність підприємства до викликів воєнного часу. Середньооблікова чисельність працівників зменшилась з 9305 до 8577 осіб (на 7,82%), що є помірним скороченням з огляду на масштаби кризи. Структура персоналу зазнала суттєвих змін: частка працівників з вищою освітою знизилась з 53% до 51%, частка чоловіків

зменшилась з 62% до 57%, а жінок зросла з 38% до 43%, що напряму пов'язано з мобілізаційними процесами. Значні зміни відбулися у віковій структурі – найбільше скорочення спостерігалось у групі від 46 до 60 років (на 30,87%), натомість частка працівників у віці від 36 до 45 років збільшилась з 34% до 37%.

Дослідження показників руху персоналу виявило типову для воєнного часу динаміку: спочатку відбулося суттєве скорочення та дестабілізація персоналу через воєнні дії та мобілізацію, а потім – стрімка стабілізація кадрового складу. Про це свідчить зниження коефіцієнта плинності з 0,05 у 2023 році практично до нуля у 2024 році та зростання коефіцієнта сталості з 0,88 до 0,99. Особливо показовим є перехід коефіцієнта заміщення від від'ємних значень у 2022-2023 роках до нульового значення у 2024 році, що демонструє досягнення балансу між прийнятими та звільненими працівниками.

Таким чином, незважаючи на безпрецедентні виклики воєнного стану, ПАТ «Запоріжсталь» продемонструвало виважену кадрову політику, спрямовану на збереження ключових компетенцій та людського капіталу. Підприємство зуміло не лише адаптуватися до кризових умов, але й повернутися до прибуткової діяльності, сформувавши стабільний і лояльний колектив, що є важливою передумовою для успішного функціонування в складних економічних умовах та забезпечить конкурентні переваги у післявоєнний період.

Аналіз ефективності управління кадровою політикою ПАТ «Запоріжсталь» за 2022-2024 роки виявив суттєві позитивні зрушення в системі мотивації та оплати праці, що сприятливо впливають на продуктивність персоналу. Дослідження фонду заробітної плати продемонструвало його стабільне зростання на 21,08% за три роки з помітним посиленням мотиваційної складової: основна заробітна плата зросла на 14,62%, тоді як премії та заохочувальні виплати збільшились на 40,45%.

Особливо показовим є зростання витрат на навчання персоналу на 29,57%, що свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на розвиток людського капіталу.

Вражаючим досягненням підприємства стало збільшення продуктивності праці на 62,58% при одночасному зростанні середньої заробітної плати на 31,35%, що забезпечило коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати на рівні 1,10 у 2024 році. Це демонструє збалансований підхід до оплати та результативності праці, що створює міцну основу для фінансової стабільності підприємства.

Порівняльний аналіз заробітної плати свідчить про конкурентні переваги ПАТ «Запоріжсталь» на ринку праці. У 2024 році середня заробітна плата на підприємстві становила 124,49% від середнього рівня по економіці, хоча й спостерігається тенденція до зниження цього показника з 137,07% у 2022 році. При цьому реальна заробітна плата з урахуванням інфляції зросла на 48,48% за три роки, що свідчить про успішні зусилля підприємства щодо забезпечення гідних умов праці в складних економічних умовах.

Система добору персоналу на підприємстві є багатоетапною та ефективною, однак спостерігається зростання витрат на добір одного працівника з 15,3 тис. грн у 2022 році до 24,3 тис. грн у 2024 році, що вказує на необхідність оптимізації рекрутингових процесів. Найбільш оперативними способами залучення кадрів виявилися повторне працевлаштування колишніх співробітників (7-14 днів) та внутрішній підбір (10-15 днів).

Таким чином, комплексний аналіз системи управління кадровою політикою ПАТ «Запоріжсталь» за 2022-2024 роки демонструє, що підприємство успішно адаптувалося до викликів воєнного стану, забезпечивши стабілізацію кадрового складу та суттєве підвищення продуктивності праці. Водночас, поступове зниження відносного рівня оплати праці порівняно з ринковими показниками створює певні ризики для

утримання кваліфікованих кадрів у майбутньому. Для збереження конкурентоспроможності на ринку праці підприємству необхідно забезпечити темпи зростання заробітної плати, співмірні з галузевими та загальноекономічними показниками, що дозволить не лише зберегти, але й посилити кадровий потенціал у післявоєнний період.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Розробка стратегічних напрямів удосконалення кадрової політики підприємства

В умовах сучасних економічних викликів, пов'язаних із військовою агресією проти України, ефективне управління людськими ресурсами стає визначальним фактором виживання та розвитку підприємств. Особливої актуальності набуває формування виваженої кадрової політики, яка дозволяє зберегти ключові компетенції організації та забезпечити її конкурентоспроможність попри кризові явища.

ПАТ «Запоріжсталь» останнім часом у своїй діяльності зіткнулося з безпрецедентними викликами воєнного часу, що відобразилося на його фінансово-економічних показниках. За таких умов виникає необхідність системного аналізу кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь» з метою виявлення її сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз, що дозволить розробити стратегічні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами.

Для формування ефективної та збалансованої стратегії кадрової політики підприємства в кризовий період оптимальним інструментом є проведення SWOT-аналізу, який являє собою комплексний метод стратегічного планування, що розглядає внутрішні та зовнішні фактори в їх взаємодії [46]. На основі поточної ситуації було проведено SWOT-аналіз кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь», результати якого стануть підґрунтям для визначення

стратегічних напрямів удосконалення управління людськими ресурсами (табл. 3.1). SWOT-аналіз кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь» виявив багатогранну картину стану управління людськими ресурсами підприємства, де присутні як значні переваги, так і серйозні проблеми, що потребують невідкладного вирішення. Проведений аналіз, структурований за класичними чотирма квадрантами, дозволяє розробити комплексні стратегічні напрями удосконалення кадрової політики з урахуванням внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)	СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання реальної заробітної плати на 48,48% за три роки з урахуванням інфляції; 2. Збалансована вікова структура з переважанням найбільш продуктивної вікової групи (37% працівників у віці 36-45 років); 3. Позитивна динаміка гендерного розподілу з урахуванням мобілізаційних процесів; 4. Зростання коефіцієнта сталості персоналу з 0,88 до 0,99 у 2024 році; 5. Зниження коефіцієнта плинності практично до нуля у 2024 році; 6. Багатоетапна структурована система добору персоналу; 7. Досягнення балансу між прийнятими та звільненими працівниками; 8. Збільшення продуктивності праці на 62,58% при зростанні середньої заробітної плати на 31,35%; 9. Зростання витрат на навчання персоналу на 29,57%; 10. Посилення мотиваційної складової оплати праці; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нерівномірний розподіл інвестицій у розвиток різних категорій персоналу; 2. Зростання витрат на добір одного працівника з 15,3 до 24,3 тис. грн за 2022-2024 роки; 3. Тривалий термін закриття вакансій при залученні зовнішніх кандидатів (до 40 днів); 4. Скорочення частки працівників з вищою освітою з 53% до 51% за 2022-2024 роки; 5. Суттєве скорочення персоналу віком 46-60 років (на 30,87%), що може спричинити втрату досвіду; 6. Недостатня оптимізація рекрутингових процесів, що призводить до зростання витрат;
МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)	ЗАГРОЗИ (THREATS)

<ol style="list-style-type: none"> 1. Подальше підвищення продуктивності праці через вдосконалення системи мотивації; 2. Оптимізація витрат на рекрутинг через пріоритетне використання внутрішніх джерел підбору та повторне працевлаштування колишніх співробітників; 3. Розвиток кадрового потенціалу через подальше збільшення інвестицій у навчання персоналу; 4. Утримання високого коефіцієнта співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати; 5. Розвиток адаптивного управління персоналом з урахуванням досвіду функціонування в умовах воєнного стану; 6. Посилення конкурентоспроможності на ринку праці через збалансування рівня оплати праці з галузевими показниками 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ризик втрати кваліфікованих працівників через зниження відносного рівня оплати праці порівняно з ринком; 2. Посилення конкуренції на ринку праці в післявоєнний період; 3. Дефіцит кваліфікованих кадрів через міграційні процеси, пов'язані з воєнним станом; 4. Ризик втрати ключових компетенцій через суттєве скорочення досвідчених працівників віком 46-60 років; 5. Зниження привабливості підприємства як роботодавця через відставання темпів зростання оплати праці від галузевих та загальноекономічних показників; 6. Ризик дисбалансу системи оплати праці при нестабільній економічній ситуації; 7. Додаткові втрати персоналу через продовження мобілізаційних процесів
--	---

Серед сильних сторін особливо вирізняється високий освітній рівень персоналу, який становить справжній інтелектуальний капітал компанії. Незважаючи на зниження частки працівників з вищою освітою з 53% до 51%, цей показник залишається достатньо високим, що формує ґрунтовну основу для впровадження інновацій та підвищення ефективності діяльності. Збалансована вікова структура з переважанням найбільш продуктивної вікової категорії (37% працівників у віці 36-45 років) у поєднанні з адаптованим до мобілізаційних процесів гендерним розподілом (57% чоловіків та 43% жінок) створює сприятливе середовище для командної роботи та професійного розвитку.

Значним досягненням кадрової політики підприємства є вражаюча позитивна динаміка стабільності персоналу, що проявляється у зростанні коефіцієнта сталості до 0,99 та зниженні плинності кадрів практично до нуля у 2024 році, що свідчить про надзвичайно високу лояльність персоналу в складних умовах воєнного стану. Особливо важливим показником є досягнення балансу між прийнятими та звільненими працівниками, що демонструє вихід підприємства на стабільний режим кадрового забезпечення.

Значним досягненням підприємства стало збільшення продуктивності праці на 62,58% при зростанні середньої заробітної плати на 31,35%, що забезпечило коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати на рівні 1,10 у 2024 році. Суттєве зростання реальної заробітної плати на 48,48% з урахуванням інфляції та посилення мотиваційної складової оплати праці (зростання премій та заохочувальних виплат на 40,45%) свідчить про збалансований підхід до мотивації та стимулювання персоналу.

Слабкі сторони, виявлені в процесі аналізу, переважно пов'язані з динамікою оплати праці та оптимізацією рекрутингових процесів. Особливу стурбованість викликає поступове зниження відносного рівня оплати праці порівняно з ринковими показниками, що може знизити конкурентоспроможність підприємства як роботодавця. Зростання витрат на добір одного працівника з 15,3 до 24,3 тис. грн та тривалий термін закриття вакансій при залученні зовнішніх кандидатів (до 40 днів) вказують на необхідність оптимізації рекрутингових процесів.

Суттєве скорочення працівників віком 46-60 років (на 30,87%) створює ризик втрати цінного досвіду та ключових компетенцій, особливо в умовах складної технологічної специфіки металургійного виробництва. Зниження частки працівників з вищою освітою з 53% до 51%, хоч і є незначним, вказує на певні ризики щодо збереження інтелектуального потенціалу підприємства.

Можливості, виявлені у процесі аналізу, окреслюють перспективні напрями вдосконалення кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь». Подальше підвищення продуктивності праці через вдосконалення системи мотивації та оптимізація витрат на рекрутинг через пріоритетне використання внутрішніх джерел підбору та повторне працевлаштування колишніх співробітників (7-15 днів проти 40 днів) є очевидними резервами підвищення ефективності. Особливо важливим аспектом є можливість розвитку кадрового потенціалу

через подальше збільшення інвестицій у навчання персоналу, що вже демонструє позитивну динаміку.

Унікальною можливістю для підприємства є розвиток адаптивного управління персоналом з урахуванням накопиченого досвіду функціонування в умовах воєнного стану, що може стати джерелом конкурентних переваг у післявоєнний період. Критично важливою можливістю є посилення конкурентоспроможності на ринку праці через збалансування рівня оплати праці з галузевими показниками, що дозволить зберегти та залучити висококваліфіковані кадри.

Загрози, з якими стикається ПАТ «Запоріжсталь» у сфері кадрової політики, мають системний характер і підсилюються складними умовами функціонування в період воєнного стану. Найбільш значними є ризик втрати кваліфікованих працівників через зниження відносного рівня оплати праці та посилення конкуренції на ринку праці в післявоєнний період. Особливу небезпеку становить дефіцит кваліфікованих кадрів через міграційні процеси, пов'язані з воєнним станом, та ризик втрати ключових компетенцій через суттєве скорочення досвідчених працівників віком 46-60 років.

Зниження привабливості підприємства як роботодавця через відставання темпів зростання оплати праці від галузевих та загальноекономічних показників може стати критичним фактором у періоді відновлення економіки. Додаткові загрози пов'язані з ризиком дисбалансу системи оплати праці при нестабільній економічній ситуації та можливими додатковими втратами персоналу через продовження мобілізаційних процесів.

Таким чином, комплексний SWOT-аналіз кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь» демонструє, що підприємство успішно адаптувалося до викликів воєнного стану, забезпечивши стабілізацію кадрового складу та суттєве підвищення продуктивності праці. Для збереження

конкурентоспроможності на ринку праці підприємству необхідно зосередитися на усуненні виявлених слабких сторін та нейтралізації загроз.

Комплексний аналіз взаємодії сильних і слабких сторін з можливостями та загрозами дозволяє визначити п'ять стратегічних напрямів удосконалення кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь» (рис. 3.1).

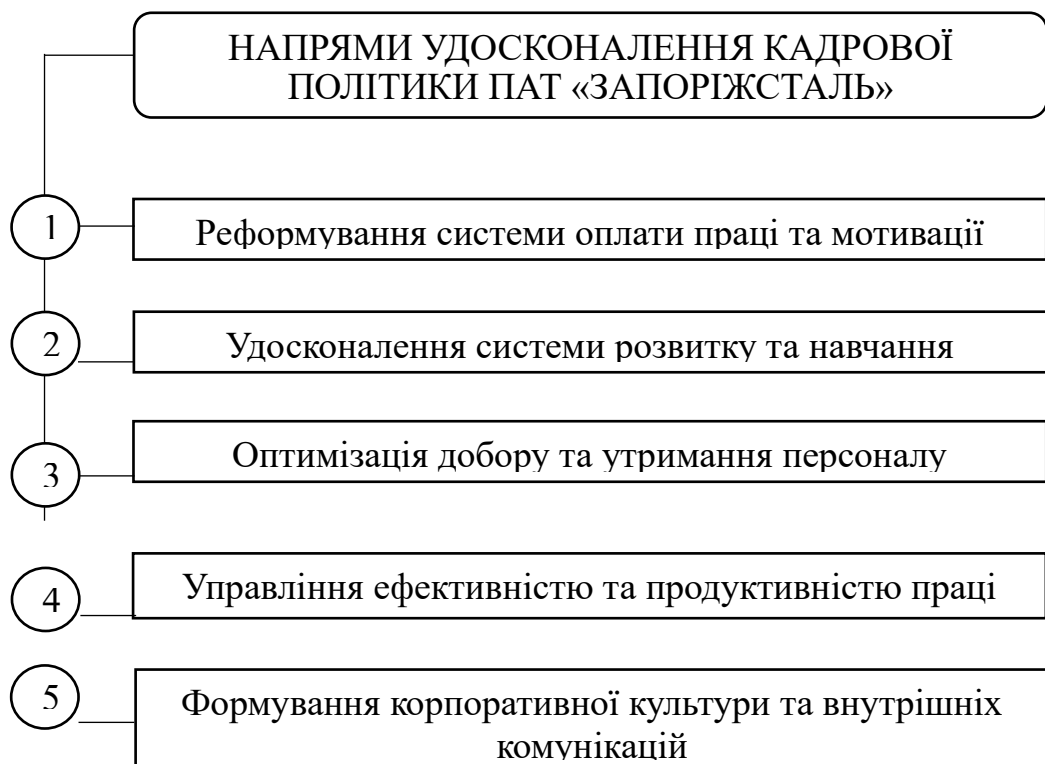


Рис. 3.1 Напрями удосконалення кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь».

Джерело: складено автором

Першочерговим напрямом є збалансування матеріальної та нематеріальної систем мотивації персоналу, яке має закріпити та розвинути досягнуте підприємством конкурентне позиціонування на ринку праці,

фокусуючись на утриманні цієї переваги через впровадження інноваційних нематеріальних стимулів, що сприятимуть подальшому зростанню продуктивності праці.

Не менш важливим є посилення програм розвитку та навчання персоналу, спираючись на зростаючі інвестиції у цей напрям, що дозволить ефективно використовувати високий освітній потенціал колективу та протидіяти загрозі втрати ключових компетенцій через суттєве скорочення досвідчених працівників.

Оптимізація системи добору персоналу як третій стратегічний напрям має зосередитись на зниженні зростаючих витрат на рекрутинг та скороченні термінів закриття вакансій через пріоритетне використання внутрішніх джерел підбору та повторне працевлаштування колишніх співробітників, що суттєво ефективніше порівняно із залученням зовнішніх кандидатів.

Четвертим напрямом є закріплення досягнутого балансу між продуктивністю та оплатою праці, що демонструється високим коефіцієнтом співвідношення темпів їх зростання, через впровадження прозорої системи КРІ та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на результативність, використовуючи унікальний досвід успішної адаптації до викликів воєнного стану.

П'ятий напрям – формування корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій – має забезпечити підвищення лояльності співробітників та створення ефективної системи передачі знань, що особливо важливо для збереження інтелектуального капіталу підприємства в умовах високих ризиків втрати кваліфікованих кадрів.

Таким чином, результати SWOT-аналізу кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь» забезпечують комплексне бачення проблем та перспектив у сфері управління людськими ресурсами, формуючи надійне підґрунтя для розробки стратегічних напрямів удосконалення кадрової політики,

спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємства в складних умовах воєнного часу та створення конкурентних переваг для успішного функціонування у післявоєнний період.

Завершуючи аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь», варто детальніше зупинитися на одному з ключових стратегічних напрямів удосконалення — реформуванні системи мотивації персоналу. Враховуючи те, що ПАТ «Запоріжсталь» уже забезпечує рівень оплати праці, який перевищує галузеві показники, стратегічно доцільним є переорієнтація на розвиток комплексної системи нематеріальної мотивації, що матиме потужний синергетичний ефект на продуктивність та лояльність персоналу.

Стратегічний перехід від домінування матеріальної мотивації до збалансованої системи, яка гармонійно поєднує конкурентоспроможний рівень оплати праці з інноваційними методами нематеріального стимулювання, дозволить ПАТ «Запоріжсталь» не лише зберегти стабільність кадрового складу в складних умовах воєнного стану, але й сформувати унікальні конкурентні переваги на ринку праці, які забезпечать залучення та утримання талановитих фахівців у післявоєнний період.

На сьогоднішній момент існуюча система мотивації у ПАТ «Запоріжсталь» ще далека від ідеалу і вимагає суттєвої реорганізації та адаптації до сучасних непростих умов господарювання. Перевага у виборі методів матеріального стимулювання над нематеріальними залишає прогалини в можливості максимального підвищення продуктивності та результативності працівників. Недооцінка керівництвом підприємства нематеріальних мотиваційних важелів, а також слабе усвідомлення їх важливості призводить до помилкових економічних розрахунків та до недостатньої мотивації членів колективу. Людський ресурс як один із видів ресурсного забезпечення діяльності ПАТ «Запоріжсталь» використовується частково і відносно ефективно; саме методи нематеріального стимулювання

можуть дозволити виявити приховані резерви персоналу та спрямувати цю енергію на підвищення ефективності діяльності організації

Цілі нематеріальної мотивації персоналу ідентичні тим, які ставить керівництво компанії під час запровадження системи матеріального стимулювання. Насамперед – підвищення ефективності роботи співробітників та всієї компанії в цілому. Інші цілі представлено на рис. 3.2.

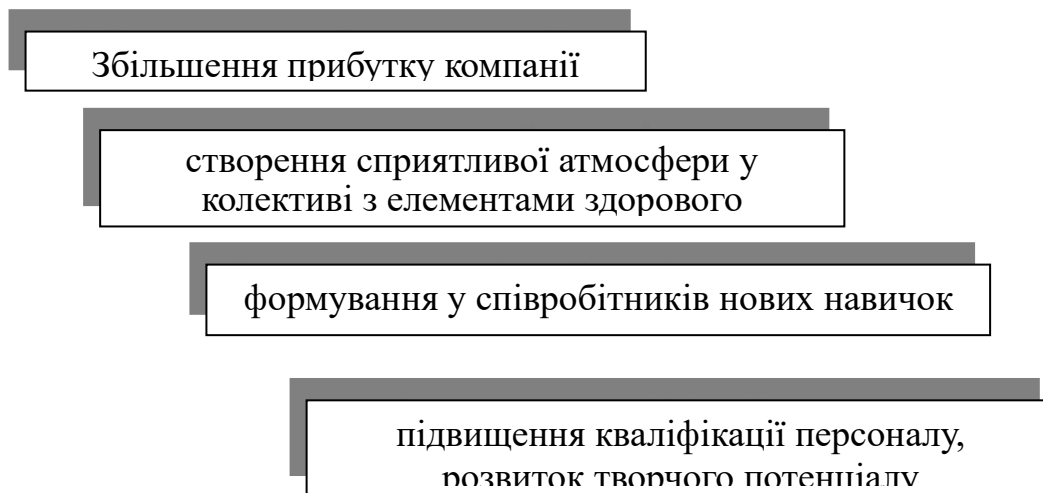


Рис. 3.2 Цілі нематеріального стимулювання персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

Джерело: складено автором

Нематеріальне стимулювання персоналу в компанії відбиває рівень розуміння психологічних основ поведінки людини у праці, а також значущості праці для задоволення вищих потреб людини – працівника і персоналу загалом. Воно пов'язане із запровадженням у практику управління певних базових моральних норм, якими має керуватися персонал у процесі трудової діяльності.

На відміну від матеріальних методів стимулювання, нематеріальна мотивація персоналу сприяє згуртованості колективу, а не його роз'єднанню [50]. Регулярне проведення спільних корпоративних заходів, тренінгів і нарад

дозволяє кожному співробітнику відчувати свою причетність до спільної мети, що позитивно впливає на загальну атмосферу в колективі.

Методи нематеріального стимулювання персоналу для ПАТ «Запоріжсталь» представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

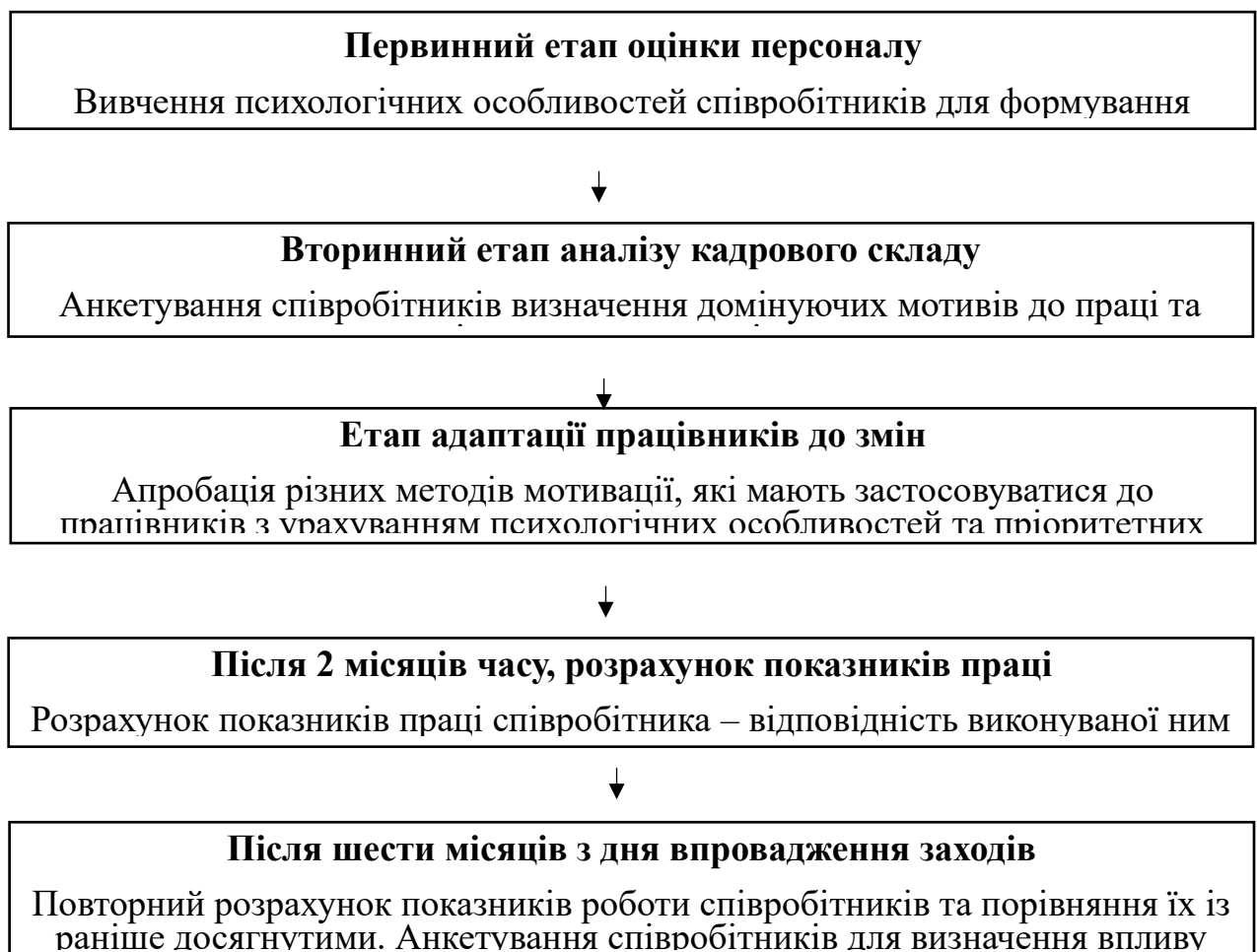
**Пропозиції нематеріального стимулювання працівників ПАТ
«Запоріжсталь»**

Пропозиція	Зміст
Визнання та подяки	Регулярне вираження вдячності та визнання за досягнення та успіхи працівників підіймає їхній моральний дух та внутрішню мотивацію.
Можливості для розвитку	Пропозиція навчання, тренінгів, участі в проектах та розвиток кар'єрних можливостей допомагають працівникам відчувати особистий і професійний ріст.
Гнучкі графіки та робоче середовище	Забезпечення можливості гнучкого графіку роботи, можливості дистанційної роботи (для адміністративних посад) та створення комфортного робочого оточення
Залучення до прийняття рішень	Надання працівникам можливості брати участь у прийнятті рішень, особливо тих, які стосуються їхньої роботи чи виробничого процесу.
Тімбилдинг та корпоративна культура	Організація заходів, спрямованих на зміцнення взаємин та побудову командної спільноти, сприяє створенню позитивного робочого середовища.
Гейміфікація	Використання елементів ігрового дизайну у повсякденній діяльності для залучення співробітників. Гейміфікація створює конкурентну та доброзичливу атмосферу в колективі.
Можливість вносити ідеї та пропозиції	Залучення працівників до процесу створення та вдосконалення робочих процесів через прийняття їхніх ідей та пропозицій.

Джерело: сформовано за даними [25-28]

Впровадження зазначених рекомендацій значно підвищить рівень мотивації праці працівників ПАТ «Запоріжсталь», сприятиме підвищенню ефективності роботи як окремих співробітників, так і організації в цілому. З урахуванням зазначених напрямів було розроблено модель нематеріальної мотивації персоналу, головним принципом якої є індивідуальний підхід до розробки та використання факторів мотивуючого та стимулюючого впливу на персонал з урахуванням особистісних особливостей працівника (рис.3.3).

Дана модель передбачає вимірювання результатів праці співробітників протягом певного часу та вивчення їх у динаміці, а також визначення ступеня впливу на ці показники змісту мотиваційного механізму. У такому разі забезпечується повніше використання різних методів і засобів мотивації стосовно конкретного працівника і колективу в цілому, і одночасно враховуються особисті побажання та прагнення.



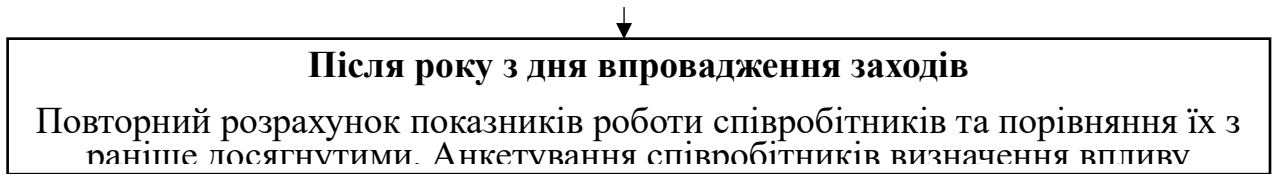


Рис.3.3 Пропонована модель управління нематеріальної мотивації персоналу в ПАТ «Запоріжсталь»

Джерело: складено автором

На підприємстві система нематеріальної зацікавленості персоналу повинна будуватися як система інвестування в працівників, налаштована на високу ефективність за критерієм оцінки та зіставлення кінцевих результатів діяльності та витрат праці [51]. Необхідно створити такий підхід, згідно з яким оплата за результатами трудової діяльності набуває функцій інвестицій у якість робочої сили. Така система набагато ширше, ніж традиційна заробітна плата, вона не зводиться до неї і не обмежується нею, оскільки основне їхнє джерело — це кінцевий результат діяльності організації. В рамках мотиваційного механізму необхідно створити таку систему, щоб кожен працівник і член колективу поділяв цілі, що стоять перед організацією, вважав їх своїми власними та розумів, що саме від досягнення генеральної мети та реалізації місії організації залежить його благополуччя, успішність та матеріальна винагорода.

Отже, ефективне використання трудових ресурсів значно підвищує рівень кваліфікації і працездатності працівників, продуктивність праці, зменшує матеріальне та моральне старіння основних фондів, знижує матеріалоємність продукції, призводить до значного скорочення витрат та збільшення ефективності діяльності підприємства. Саме тому ПАТ «Запоріжсталь» і надалі потрібно опікуватися станом трудових ресурсів, адже

зростання обсягів реалізації продукції, збільшення чистого прибутку компанії забезпечуються ефективною роботою персоналу.

Тільки грамотне поєднання матеріальних та нематеріальних складових мотиваційного механізму всередині організації дозволить побудувати ефективну мотиваційну систему, у взаємозв'язку з цілями організації, яка має забезпечувати не реалізацію конкретних завдань, а реалізацію стратегічних цілей підприємства.

3.2 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Наступним кроком визначимо потенційний ефект від проведення запропонованих заходів. Сучасні умови господарювання характеризуються жорсткою конкуренцією та високим динамізмом у зміні тенденцій, саме тому слід з ювелірною точністю планувати ресурси, щоб відповідати новій ринковій ситуації та знизити ризики «інтуїтивних» рішень. На сьогодні для підприємства питання витратного планування дуже критичне. Обмеженість фінансових ресурсів ставить умову перед підприємством їх найефективнішого використання суттєво звужуючи спектр засобів і прийомів управління.

На втілення запропонованих заходів з підвищення мотивації працівників пропонується виділити 25% від фонду оплати праці за 2024 р., що становить 687 826 тис. грн (табл. 3.3). Розподіл коштів між чотирма ключовими напрямками відображає прагнення забезпечити всебічний вплив на мотиваційну сферу працівників.

Таблиця 3.3

**Бюджет заходів нематеріального стимулювання працівників
підприємства**

Заходи	Сума, тис. грн	Відсоток коштів
Преміальні виплати	206347,8	30%
Тренінги та семінари	171956,5	25%
Програми визнання та нагородження	137565,2	20%
Покращення умов праці	171956,5	25%
Загалом	687826	100%

Джерело: розроблено автором

Найбільшу частку бюджету (30%), що становить 206347,8 тис. грн, заплановано спрямувати на преміальні виплати (рис. 3.4). Збільшення преміального фонду дозволить посилити мотивацію персоналу та стимулювати підвищення продуктивності праці. При цьому варто зазначити, що хоча преміальні виплати віднесено до нематеріального стимулювання, вони фактично становлять матеріальну форму заохочення, проте їх цільовий характер та прив'язка до результатів роботи створюють потужний мотиваційний ефект.

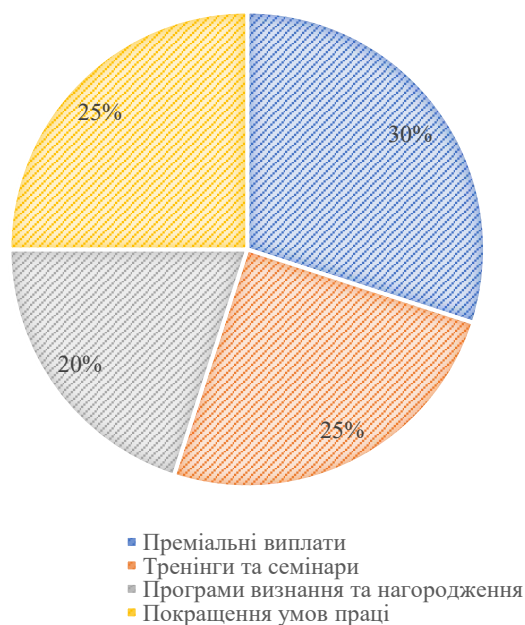


Рис. 3.4 Структура бюджету заходів нематеріального стимулювання працівників підприємства

Значна увага в бюджеті приділяється розвитку персоналу через фінансування тренінгів та семінарів, на які передбачено 171956,5 тис. грн, що становить 25% загального обсягу коштів. Така вагома частка відповідає виявленій під час аналізу потребі в удосконаленні системи розвитку персоналу. Інвестиції в професійний розвиток працівників не лише підвищують їхню кваліфікацію та продуктивність, але й формують відчуття цінності для підприємства, що сприяє зростанню лояльності та зниженню плинності кадрів.

Третім напрямом фінансування, що становить 20% бюджету (137565,2 тис. грн), є програми визнання та нагородження, які спрямовані на задоволення потреб працівників у повазі та самореалізації. Впровадження системи публічного визнання досягнень, корпоративних нагород та відзнак створює атмосферу здорової конкуренції та стимулює персонал до досягнення високих результатів. Цей напрям особливо важливий у контексті формування корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій, що було

визначено як один із стратегічних напрямів удосконалення кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь».

Четвертий напрям – покращення умов праці – отримав значну частку бюджету в розмірі 25% (171956,5 тис. грн), що зумовлено важливістю створення комфортного робочого середовища для підвищення продуктивності та лояльності персоналу. В умовах воєнного стану забезпечення безпечних та комфортних умов праці набуває особливого значення, впливаючи не лише на фізичне, але й на психологічне благополуччя працівників. Інвестиції в ергономіку робочих місць, облаштування зон відпочинку, забезпечення сучасним обладнанням та створення безпечного середовища сприятимуть зниженню стресу, підвищенню концентрації та ефективності роботи.

Варто відзначити, що запропонований бюджет збалансовано розподіляє кошти між короткостроковими стимулами (преміальні виплати) та довгостроковими інвестиціями в розвиток персоналу (тренінги, покращення умов праці), що забезпечує комплексний вплив на мотивацію працівників. Така структура бюджету відповідає виявленим у процесі попереднього аналізу проблемам та можливостям, зокрема, необхідності реформування системи оплати праці та мотивації, удосконалення системи розвитку персоналу та формування корпоративної культури.

Загальна сума бюджету в 687826 тис. грн є значною інвестицією для підприємства, особливо з огляду на складні умови господарювання. Однак, враховуючи необхідність утримання кваліфікованих кадрів в умовах конкуренції на ринку праці та підвищення результативності діяльності, такі витрати є обґрунтованими та стратегічно виправданими. Більше того, впровадження запропонованих заходів нематеріального стимулювання дозволить покращити показники продуктивності праці, знизити плинність кадрів та зміцнити конкурентні позиції підприємства в довгостроковій перспективі.

Для обґрунтування впливу запропонованих заходів, було залучено та опитано експертів у галузі корпоративного управління. Результати проведеного дослідження представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Розрахунок ефекту від заходів нематеріального стимулювання
працівників підприємства**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст продуктивності праці, тис. грн.	213,05	198,7	204,93	183,9	221,2	189,4	209,3

Джерело: розроблено автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Результати проведених розрахунків наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного
відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від	213,05	198,7	204,93	183,9	221,2	189,4	209,3

реалізації O_i , тис. грн.							
$O_{\text{сеп}}$	202,93						
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$	10,12	-4,23	2,00	-19,03	18,27	-13,53	6,37
ΔO^2	239	78	2	11	2	36	15
$\Sigma \Delta O^2$	1043,88						

Знаходимо середнє арифметичне прогнознх значень продуктивності праці:

$$O_{\text{сеп}} = (213,05 + 198,7 + 204,93 + 183,9 + 221,2 + 189,4 + 209,3) / 7 = 202,93 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\Sigma(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{202,93}{7}} = 12,21$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сеп}}} \times 100\% = \frac{12,21}{202,93} \times 100\% = 6,02\%$$

Оскільки $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Оцінювання майбутнього зростання продуктивності праці внаслідок втілення запропонованих заходів виконується шляхом застосування техніки класичного розподілу імовірнісних значень:

$$ОП = (О + 4 \cdot В + П) / 6 \quad (3.1)$$

де О - оптимістичний прогноз

В - найбільш вірогідний прогноз

П - песимістичний прогноз.

За найбільш вірогідний (В) приріст продуктивності праці приймаємо 204,93 тис.грн. За оптимістичним прогнозом (О) приріст продуктивності праці становитиме 221,2 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 183,9 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту продуктивності праці:

$$ОП = (О + 4 \cdot В + П) / 6 = (221,2 + 4 \cdot 204,93 + 183,9) / 6 = 204,14 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст продуктивності праці (у відсотках):

$$204,14 / 8197,26 \cdot 100\% = 2,43\%$$

Продуктивність праці в проєктному році складе:

$$204,14 + 8197,26 = 8401,40 \text{ тис. грн.}$$

Чистий дохід в проєктному році складе:

$$8401,40 \cdot 8577 = 72058841,78 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу:

$$72058841,78 - 70307933,0 = 1750908,78 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки сумарні витрати на проведення запропонованих заходів становлять 687826 тис. грн, визначимо приріст чистого прибутку ПАТ «Запоріжсталь»:

$$(1750908,78 - 687826) \cdot (1 - 0,18) = 871727,88 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від проведення запропонованих заходів в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Очікувані результати від проведення заходів нематеріального стимулювання працівників підприємства, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст продуктивності праці	204,14
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	1750908,78
Приріст чистого прибутку	871727,88

Отже, внаслідок проведення запропонованих заходів очікується приріст продуктивності праці на 204,14 тис. грн на одного працівника, що свідчить про суттєве підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Найбільш вагомим економічним ефектом стане збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 1750908,78 тис. грн, що дозволить суттєво покращити фінансове становище підприємства. Критично важливим результатом є очікуваний приріст чистого прибутку на 871727,88 тис. грн, що створить фінансову основу для подальшого розвитку підприємства, включаючи можливість поступового підвищення матеріального стимулювання працівників у майбутньому.

Запропоновані заходи нематеріального стимулювання працівників підприємства здатні відіграти важливу роль у покращенні ефективності та фінансової стабільності ПАТ «Запоріжсталь». Для обґрунтування реалізації запропонованих заходів, проведемо розрахунки, порівнявши ефект на основні показники діяльності підприємства (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	70 307 933	72 058 842	1 750 909	2,49
2. Чистий прибуток	тис. грн	880 562	1 752 290	871 728	99,00
3. Продуктивність праці	тис. грн	8 197	8 401	204	2,49
4. Рентабельність активів	%	1,02	1,03	0,00	x
5. Рентабельність діяльності	%	1,25	2,43	1,18	x

Грунтовний аналіз прогнозованого впливу запропонованих заходів з удосконалення кадрової політики на основні показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь» демонструє істотні позитивні зрушення в економічному становищі підприємства. Впровадження комплексу заходів створює потужний синергетичний ефект, що відображається у значному покращенні всіх ключових фінансово-економічних показників.

Аналіз показників рентабельності підтверджує позитивні зміни. Рентабельність активів прогнозованому періоді зростає до 2,43%,. Цей показник свідчить про суттєве підвищення ефективності використання майна підприємства та є індикатором покращення якості управлінських рішень на всіх рівнях. Аналогічна ситуація спостерігається і з рентабельністю діяльності, яка зростає з рівня 1,25% до 2,43%. Позитивне значення рентабельності діяльності є ключовим показником фінансового оздоровлення ПАТ «Запоріжсталь» та створює передумови для його подальшого сталого розвитку.

Таким чином, комплексний аналіз прогнозованої динаміки основних показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь» під впливом запропонованих заходів з удосконалення кадрової політики дозволяє зробити висновок про їх високу економічну ефективність. Інвестиції у людський капітал через систему

мотивації, навчання та розвитку персоналу, а також формування корпоративної культури не лише забезпечують вирішення виявлених у ході аналізу проблем управління кадрами, але й створюють потужний імпульс для фінансового оздоровлення та зростання підприємства в цілому.

Отримані результати підтверджують справедливість концепції, що в сучасних умовах саме людський капітал є ключовим фактором конкурентоспроможності та успішності бізнесу. Навіть в умовах військового стану та економічної кризи цілеспрямовані інвестиції у розвиток персоналу здатні забезпечити не лише виживання, але й прогресивний розвиток підприємства. Запропоновані заходи з удосконалення кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь» створюють надійний фундамент для подолання наслідків кризи та формування потужних конкурентних переваг у післявоєнний період, що дозволить підприємству не лише повернутися до докризових показників діяльності, але й досягти якісно нового рівня розвитку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено та обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь» в умовах воєнного стану та економічної кризи. На основі проведеного SWOT-аналізу виявлено ключові проблеми та можливості підприємства у сфері управління людськими ресурсами. До сильних сторін кадрової політики належать зростання реальної заробітної плати, збалансована вікова структура з переважанням найбільш продуктивної вікової групи, високий освітній рівень персоналу, зростання коефіцієнта сталості та зниження плинності кадрів. Водночас ідентифіковано критичні слабкі сторони: нерівномірний розподіл інвестицій у розвиток різних категорій персоналу, зростання витрат на добір одного працівника, тривалий термін закриття вакансій та скорочення частки працівників з вищою освітою. Сформовано п'ять стратегічних напрямів удосконалення кадрової політики підприємства:

- реформування системи оплати праці та мотивації персоналу;
- удосконалення системи розвитку та навчання персоналу;
- оптимізація системи добору та утримання персоналу;
- впровадження системи управління ефективністю та продуктивністю праці;
- формування корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій.

Особливу увагу приділено розробці та обґрунтуванню моделі нематеріальної мотивації персоналу, яка базується на індивідуальному підході до працівників з урахуванням їхніх особистісних особливостей. Запропоновано комплекс методів нематеріального стимулювання, серед яких визнання та подяки, можливості для професійного розвитку, гнучкі графіки роботи, залучення до прийняття рішень, тимблдинг та гейміфікація.

Розроблено бюджет заходів нематеріального стимулювання працівників загальною сумою 687 826 тис. грн (25% від фонду оплати праці), збалансовано розподілений між чотирма напрямками: преміальні виплати (30%), тренінги та семінари (25%), програми визнання і нагородження (20%) та покращення умов праці (25%).

На основі експертної оцінки та статистичних розрахунків спрогнозовано економічний ефект від запропонованих заходів, який проявиться у:

- зростанні продуктивності праці на 204,14 тис. грн на одного працівника;
- збільшенні чистого доходу від реалізації продукції на 1 750 909 тис. грн;
- зростанні чистого прибутку на 871 728 тис. грн (99%);
- підвищенні рентабельності діяльності на 1,18 відсоткових пункти (з 1,25% до 2,43%).

Результати дослідження доводять, що навіть в умовах військового стану цілеспрямовані інвестиції у розвиток персоналу здатні забезпечити не лише виживання, але й прогресивний розвиток підприємства. Запропоновані заходи з удосконалення кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь» створюють надійний фундамент для подолання наслідків кризи та формування потужних конкурентних переваг у післявоєнний період, що дозволить підприємству не лише зберегти стабільність, але й досягти якісно нового рівня розвитку.

ВИСНОВКИ

За темою кваліфікаційної дипломної роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти формування і реалізації кадрової політики підприємства, її роль у забезпеченні ефективного функціонування організації. На прикладі ПАТ «Запоріжсталь» здійснено всебічний аналіз діючої системи управління кадрами, виявлено її сильні та слабкі сторони, а також розроблено науково обґрунтований комплекс заходів з удосконалення кадрової політики підприємства. За результатами проведеного дослідження можна сформулювати наступні висновки:

1. Встановлено, що кадрова політика підприємства є комплексною сукупністю засад, підходів і структур адміністративного апарату, яка формує цілісну систему управління персоналом, спрямовану на забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Її сутність полягає у цілеспрямованій діяльності керівництва щодо створення ефективної робочої команди, що забезпечує узгодження завдань і пріоритетних напрямків організаційного розвитку компанії та її працівників. Основною метою кадрової політики є досягнення гармонії між економічними та соціальними показниками застосування людського потенціалу, формування сприятливого середовища для якісного виконання обов'язків, професійного зростання працівників і вдосконалення колективу, спроможного реалізовувати стратегічні завдання підприємства.

2. Встановлено, що ефективність управління кадровою політикою підприємства є комплексним процесом, який потребує застосування системного підходу до аналізу кількісних та якісних параметрів використання трудових ресурсів. Запропонована система показників ефективності кадрової політики охоплює п'ять ключових критеріїв: наявність персоналу,

задоволеність кадрів, компетентність персоналу, ефективність використання персоналу та ефективність системи управління персоналом, що дозволяє всебічно оцінити результативність кадрової політики.

3. Обґрунтовано основні тенденції вдосконалення кадрової політики підприємства, серед яких: діджиталізація HR-процесів, впровадження гнучких форм зайнятості, персоналізація управління людськими ресурсами, розвиток внутрішнього бренду роботодавця, безперервне навчання та розвиток компетенцій персоналу. Підприємства, які адаптують свою кадрову політику відповідно до зазначених трендів, отримують стратегічні переваги у залученні, розвитку та утриманні талантів, що безпосередньо впливає на їхню інноваційну активність, продуктивність та фінансові результати.

4. Встановлено, що ПАТ «Запоріжсталь» є одним із найбільших металургійних комбінатів України з повним металургійним циклом, що входить до Групи Метінвест та має лінійно-функціональну організаційну структуру управління зі статутним капіталом 660,92 млн грн. Така структура забезпечує чіткий розподіл функцій між підрозділами, координацію діяльності та ефективну реалізацію довгострокових завдань навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2022–2024 роки засвідчив його адаптивність до роботи в умовах війни: зростання середньорічної вартості активів на 17,21%, основних засобів — на 14,93%, чистого доходу від реалізації продукції — на 49,86%, перехід до прибуткової діяльності у 2024 році (чистий прибуток — 880,56 тис. грн). Показники ефективності використання ресурсів також демонструють позитивну динаміку: віддача основних засобів зросла на 30,39%, коефіцієнт оборотності оборотних коштів — на 25,5%, продуктивність праці — на 62,58%, що свідчить про успішне подолання кризових явищ та високий рівень адаптаційних можливостей підприємства.

5. Досліджено кількісний та якісний склад персоналу підприємства, який характеризується високою освітньою підготовкою, збалансованою

віковою структурою з переважанням працівників віком від 22 до 45 років та значними змінами гендерного співвідношення - частка жінок зросла з 38% до 43%, а чоловіків зменшилась, що є наслідком мобілізаційних процесів. Загальне скорочення персоналу за досліджуваний період склало 7,82% (з 9305 до 8577 осіб), що є відносно помірним в умовах воєнного стану.

6. Встановлено суттєві зміни в кадровій динаміці ПАТ «Запоріжсталь», які відображають адаптацію кадрової політики підприємства до умов воєнного часу: скорочення прийому нових працівників з 123 до 98 осіб, зменшення вибуття персоналу з 1073 осіб у 2022 році до 81 особи у 2024 році, зниження коефіцієнта плинності персоналу до практично нульового рівня у 2024 році та зростання коефіцієнта сталості персоналу до 0,99, що свідчить про формування стабільного, лояльного колективу. Динаміка продуктивності праці демонструє приріст на 62,58% — з 5042,05 тис. грн у 2022 році до 8197,26 тис. грн у 2024 році, при цьому середньоденний виробіток зріс на 56,32%, а темпи зростання продуктивності праці стабільно випереджають темпи зростання заробітної плати. Разом із тим, спостерігається поступове зниження конкурентоспроможності підприємства на ринку праці — співвідношення заробітної плати до середнього рівня по економіці зменшилось зі 137,07% у 2022 році до 124,49% у 2024 році. Водночас структура фонду заробітної плати зазнала позитивних змін: основна заробітна плата зросла на 14,62%, преміальна частина — на 40,45%, а видатки на навчання персоналу — на 29,57%, що створює основу для подальшого вдосконалення мотиваційної політики підприємства.

7. У результаті проведеного SWOT-аналізу кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь» виявлено ключові сильні сторони (зростання реальної заробітної плати, збалансована вікова структура, зростання коефіцієнта сталості персоналу, підвищення продуктивності праці) та слабкі сторони (нерівномірний розподіл інвестицій у розвиток персоналу, зростання витрат на добір одного працівника, скорочення частки працівників з вищою освітою, суттєве зменшення персоналу віком 46-60 років), на основі яких сформовано

п'ять стратегічних напрямів удосконалення: збалансування матеріальної та нематеріальної мотивації, посилення програм розвитку та навчання, оптимізація системи добору, закріплення балансу між продуктивністю та оплатою праці, та формування корпоративної культури й системи внутрішніх комунікацій.

8. За результатами експертного оцінювання та економічних розрахунків обґрунтовано високу ефективність запропонованих заходів, які забезпечать приріст продуктивності праці на 2,49% (204,14 тис. грн на одного працівника), збільшення чистого доходу на 1750909 тис. грн, зростання чистого прибутку на 871728 тис. грн до рівня 1752290 тис. грн, а також підвищення рентабельності діяльності з 1,25% до 2,43%, що формує міцний фундамент для подальшого сталого розвитку підприємства в умовах воєнного часу та створює конкурентні переваги для успішного функціонування у післявоєнний період.

Підсумовуючи проведене дослідження, слід ще раз підкреслити, що у сучасному світі, де конкурентоспроможність ґрунтується на якості професіоналізму, розвиток людського капіталу стає стратегічним пріоритетом кожного підприємства. Саме кадрова політика виступає ключовим інструментом у формуванні сильного, мотивованого та адаптивного колективу, здатного не лише виконувати завдання, а й мислити проактивно, творити зміни та вести компанію вперед. Її роль полягає в створенні середовища, де кожен працівник відчуває свою цінність, має простір для росту й відчуває зв'язок із цілями організації. Тому вдосконалення кадрової політики — це не просто управлінське рішення, а інвестиція в майбутнє, що формує фундамент стійкого та прогресивного розвитку підприємства.

Проведене дослідження довело, що ефективна кадрова політика — це не лише набір процедур і правил, а динамічний інструмент адаптації бізнесу до викликів часу. На прикладі ПАТ «Запоріжсталь» чітко видно: навіть в умовах економічної нестабільності та зовнішнього тиску кадрові рішення можуть стати рушієм трансформації. Гармонійне поєднання стратегічного мислення,

гнучкого управління й турботи про людський капітал дозволяє не лише зберігати команду, а й відкривати нові горизонти зростання — не попри кризу, а завдяки вмінню правильно на неї реагувати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Тракткування, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2022. № 6. Том 1. С. 178-183.
2. Управління персоналом : теорія і практика : навчальний посібник / Н.П. Загородня, Д.Г. Кучеренко ; Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 269 с.
3. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 149–151.
4. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства : ідеологія, технології та пріоритети : монографія / [Г.М. Захарчин ... [та ін.] ; за науковою редакцією Г.М. Захарчин і Й.С. Ситника ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка". Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 277 с.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник.- К.:Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
7. Залюбінська Л. М. Управління персоналом. Частина I : Підручник / Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2016. 252 с.
8. Управління персоналом / Заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

9. Василик, С. К., Прохоровська, С. А., Агеєва, І. В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 38. С. 16-23.
10. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 5. С. 48- 54.
11. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис – XXI*. 2022. №3-4. С. 66–70.
12. Забаштанський М., Булах Я. Сучасні аспекти організації праці на підприємствах будівельної галузі України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 2. С. 106–114.
13. Економіко-організаційний інструментарій управління персоналом будівельних підприємств : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук / Юлія Володимирівна Михайлова ; Міністерство освіти і науки України, Поліський національний університет, Київський національний університет будівництва і архітектури. Київ : [б.в.], 2021. 20 с.
14. Алярова, А. Розвиток технологій менеджменту персоналу в ІТ-сфері. *Економіка і організація управління*. 2023. № 3 (47). С. 135-145.
15. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ: НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського. 2017. 528 с.
16. Амеліна, С. М., Кубіцький, С. О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2020. № 7(39). С. 59-66.

17. Шитікова Л.В. Організаційна функція управління трудових процесів на підприємствах машинобудівної галузі. *Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст*. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 12-13 жовтня 2023 р. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С.442-444. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/10757>

18. Журан О.А., Лінгур Л.М., Філатова Т.В. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2021. №30. С. 98-105.

19. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 502 с.

20. Muchtar A. H., Maulidizen A., Winanto S. Human Resources Management in Improving Company Performance // *International Journal of Education, Information Technology, and Others*. 2022. Т. 5. №. 2. С. 317-329.

21. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. 2 вид., перероблене і доповнене. Київ : «Кондор», 2020. 308 с

22. Шитікова Л.В. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів і трудового потенціалу підприємства. *Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення*. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 25–26 травня 2023 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С.268 – 269. URL: https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/1.1/Collection_of_abstracts...

23. Савченко В.І. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2018. 345 с.

24. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом : навч. посібн. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Професіонал, 2015. 366 с.

25. Стец В.А., Стец І.І., Костючик М.Ю. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль : Лілея, 2019. 180 с.

26. Абесінова О.К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 2(17). С. 44–48.

27. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету*. 2015. Вип. 25.1. С. 230–239.

28. Економіка праці : навчальний посібник [електронний ресурс] / за заг. ред. Г. В. Назарової. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.

29. О. В. Безпалько та ін. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / за заг. ред. О. В. Безпалько. К. : Кафедра, 2020. 310 с.

30. Агавердієва Х. Ф. Економіка праці : навч. посіб. / Х. Ф. Агавердієва, Н. В. Аграмакова, Г. В. Назарова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.

31. Anwar G., Abdullah N. N. The impact of Human resource management practice on Organizational performance // *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*. 2021. Т. 5.

32. Шитікова Л.В. Аналіз способів моделювання процесів оптимізації ефективного управління персоналом підприємства. *Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення*. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 25–26 травня 2023 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С.261-

263. URL: https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/1.1/Collection_

33. Nadiia Shmygol, Kasianok M.A. Management of economic sustainability of the enterprise. Bulletin of Zaporizhzhia National University. *Economic Sciences* 2020/4/8. Випуск 1 (45). С. 51-55

34. Nadiia Shmygol, Somchenko V.V., Gnidkova A.V. Analysis of the use of labor resources in the industrial sector of the economy. Bulletin of Zaporizhzhia National University. *Economic Sciences* 2020/7/9. Випуск 2 (46) С. 143-149.

35. Основна інформація про ПАТ «Запоріжсталь». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00191230/

36. Офіційний веб сайт ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://zaporizhstal.com/uk-ua/>

37. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

38. Пуліна Т.В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 134-142.

39. Синькевич Н. І. Економічний аналіз : курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2018. 97 с.

40. Фінансовий аналіз: теорія та практика. Навчальний посібник / О. Я. Базилінська. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 328 с.

41. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020.434 с

42. Агавердієва Х. Ф. Економіка праці : навч. посіб. / Х. Ф. Агавердієва, Н. В. Аграмакова, Г. В. Назарова. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.

43. Pattanayak V. Human resource management. PHI Learning Pvt. Ltd., 2020.

44. Економіка праці і соціально-трудова відносини [Електронний ресурс] : підручник для здобувачів ступеня бакалавра, за спеціальністю 051 «Економіка» / О. І. Іляш, Н. О. Черненко, О. А. Шевчук, О. О. Трофименко, С. С. Гринкевич, Я. І. Глущенко ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. 371 с. 16.

45. Stone R. J. et al. Human resource management. – John Wiley & Sons, 2024.

46. Соріна О.О. Сучасні підходи до мотивації працівників організації. *Тиждень науки-2022*. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 18–22 квітня 2022 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С.949-951. URL: https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2022/conf/4.1/TN_2022.pdf

47. Кутідзе Л. С. Стиль управління як чинник мотивації працівників. *Тиждень науки-2023*. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-технічної конференції, Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С.158-159. URL: https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/4.1/TN-2023-FEU.pdf

48. Кутідзе, Л. С., Сапронова Ю.Ю. Особливості мотивації працівників бюджетної сфери. *Тези доповідей науково-практичної конференції*, Запоріжжя, 19–23 квітня 2021 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка». 2021. С.205-208.

49. Melián-González S., Verano-Tacoronte D. Is there more than one way to manage human resources in companies? // *Personnel Review*. 2006. Т. 35. №. 1. С. 29-50.

50. Schuler R. S. Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business // *Organizational dynamics*. 1992. Т. 21. №. 1. С. 18-32.

51. Dessler G. *Fundamentals of human resource management*. Pearson, 2020.
52. Macke J., Genari D. Systematic literature review on sustainable human resource management // *Journal of cleaner production*. 2019. Т. 208. С. 806-815.
53. del-Castillo-Feito C., Blanco-González A., Hernández-Perlines F. The impacts of socially responsible human resources management on organizational legitimacy // *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Т. 174. С. 121-274.
54. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
55. Сафронов В.Ю., Пономаренко В.О. Напрямки удосконалення кадрової політики підприємства, 2024. С. 136-140.
56. Бойченко А. А., Шмиголь Н. М., Гальцова О. Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5. С. 44-50.
57. Зачосова, Н. В., Кімлик, В. М., & Замогильна, А. В.. Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка, управління та адміністрування*, 2023. (1 (103)) С. 36-42.
58. Королюк, Т. М., Мазуренок, О. Р. Діджиталізація діяльності підприємств: тенденції, цифровий облік, перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2021. 70(3) С. 59-70.
59. Готра В.В., Теличко Т.В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 1 (53). С. 86–90.
60. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 248 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні види кадрових стратегій підприємства

Групи генеральних стратегій	Види маркетингових стратегій	Характеристика маркетингових стратегій	Види кадрових стратегій	Вимоги до менеджерів
Стратегії функціонування	Стратегія лідерства в низьких витратах	Орієнтує підприємство на одержання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, що складається в результаті максимізації обсягів продажів стандартних товарів повсякденного попиту і завоювання нових ринків шляхом зниження цін	Орієнтація на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації	Необхідні менеджери адміністративного рівня
	Стратегія диференціації	Концентрація підприємством своїх зусиль у декількох пріоритетних напрямках, у яких воно намагається досягти переваги над іншими	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації	Лідерські якості і підприємницькі здібності
	Стратегія фокусування	Вибір підприємством певного сегменту ринку і реалізація на ньому стратегії лідерства в низьких витратах або стратегії диференціації	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації	інноваційне мислення, творчий підхід до прийняття рішень
Стратегії розвитку	Стратегія росту	Забезпечує нарощування конкурентних переваг підприємства за рахунок впровадження на нові ринки, диверсифікованості, постійних нововведень. Властива, як правило, молодим підприємствам, що прагнуть у найкоротший термін зайняти позиції лідера на ринку, або підприємствам, що використовують новітні досягнення НТП	Залучення персоналу особливо високої кваліфікації. Основний акцент на: створення належної системи мотивації, формування сприятливого морально-психологічного клімату, постійне підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання	Творчі і підприємницькі задатки
	Стратегія помірному росту	Властива підприємствам, що мають міцні позиції на ринку і функціонують у традиційних сферах	Залучення і закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Основний акцент на: внутрішнє переміщення кадрів, перенавчання персоналу, посилення соціальних гарантій.	Адміністраторські якості
	Стратегія скорочення	Необхідна в періоди перебудови діяльності підприємства, коли потрібно здійснити його "санацію", позбутися від усього застарілого	Організація масових звільнень і допомога у працевлаштуванні. Основний акцент на: стимулювання дотермінового виходу на пенсію, збереження персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи; перекваліфікацію	Високий рівень соціальної компетентності, підприємницькі і адміністративні задатки
	Комбінована стратегія	Співвідношення елементів стратегії росту, помірному росту, скорочення	Включає у залежності від конкретної ситуації елементи трьох попередніх стратегій	Залежать від комбінації стратегій

Додаток Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПАТ «Запоріжсталь» за 2022-2024

рр., тис. грн

АКТИВ	Код рядка	2022 р.	2023 р.	2024 р.
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	3 671,0	3 685,0	2 444,0
первісна вартість	1001	76 086,0	77 165,0	2 444,0
накопичена амортизація	1002	72 415,0	73 480,0	0,0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 196 159,0	1 250 558,0	1 156 852,0
Основні засоби	1010	21 042 229,0	19 521 603,0	30 692 303,0
первісна вартість	1011	25 713 975,0	26 090 215,0	30 692 303,0
знос	1012	4 671 746,0	6 568 612,0	0,0
Інвестиційна нерухомість	1015	6 741,0	6 741,0	6 741,0
первісна вартість	1016	6 741,0	6 741,0	6 741,0
інші фінансові інвестиції	1035	992 357,0	986 658,0	986 658,0
Інші необоротні активи	1090	755,0	216,0	97,0
Усього за розділом I	1095	23 241 912,0	21 769 461,0	32 845 095,0
II. Оборотні активи				
Товарно-матеріальні запаси	1100	4 193 781,0	5 147 796,0	3 568 105,0
виробничі запаси	1101	2 139 287,0	1 885 203,0	1 959 265,0
незавершене виробництво	1102	605 348,0	1 238 077,0	1 249 819,0
готова продукція	1103	1 421 387,0	2 014 280,0	349 500,0
товари	1104	27 759,0	10 236,0	9 521,0
Поточні біологічні активи	1110	0,0	0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	19 642 455,0	36 717 365,0	41 783 862,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	59 696,0	250 165,0	359 507,0
з бюджетом	1135	1 397 199,0	896 486,0	1 750 163,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	212 699,0	212 699,0	8 420,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	1 725 044,0	1 725 041,0	1 867 227,0

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 258 933,0	6 564 514,0	7 760 131,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	0,0	0,0
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	121 209,0	557 750,0	674 832,0
готівка	1166	0,0	0,0	0,0
рахунки в банках	1167	121 209,0	557 750,0	674 832,0
Витрати майбутніх періодів	1170	531 324,0	765 809,0	1 144 242,0
Інші оборотні активи	1190	1 867 102,0	3 222 829,0	2 531 223,0
Усього за розділом II	1195	46 796 743,0	55 847 755,0	61 439 292,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	267,0	267,0	265,0
БАЛАНС	1300	70 038 922,0	77 617 483,0	94 284 652,0

Продовження додатку Б

ПАСИВ	Код рядка	2022 р.	2023 р.	2024 р.
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660 920,0	660 920,0	660 920,0
Капітал у дооцінках	1405	10 732 785,0	9 759 341,0	19 218 340,0
Додатковий капітал	1410	0,0	0,0	0,0
Емісійний дохід	1411	0,0	0,0	0,0
Резервний капітал	1415	506 200,0	506 200,0	506 200,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28 471 882,0	25 794 767,0	27 010 310,0
Неоплачений капітал	1425	0,0	0,0	0,0
Вилучений капітал	1430	0,0	0,0	0,0
Усього за розділом I	1495	40 371 787,0	36 721 228,0	47 395 770,0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	695 449,0	364 014,0	2 517 422,0
Пенсійні зобов'язання	1505	0,0	0,0	0,0
Довгострокові кредити банків	1510	0,0	0,0	0,0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0,0	0,0	0,0
Довгострокові забезпечення	1520	1 294 887,0	1 416 066,0	2 259 570,0
у тому числі з виплат персоналу	1521	0,0	0,0	0,0

Цільове фінансування	1525	242,0	209,0	175,0
Усього за розділом II	1595	1 990 578,0	1 780 289,0	4 777 167,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	1 959 213,0	2 193 195,0	2 365 621,0
Векселі видані	1605	0,0	0,0	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,0	0,0	0,0
товари, роботи, послуги	1615	24 627 846,0	33 989 963,0	32 757 019,0
розрахунками з бюджетом	1620	123 799,0	132 384,0	131 148,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	0,0	0,0	0,0
розрахунками зі страхування	1625	10 002,0	19 219,0	20 051,0
розрахунками з оплати праці	1630	58 755,0	90 327,0	83 507,0
одержаними авансами	1635	5 955,0	1 889 882,0	5 897 611,0
розрахунками з учасниками	1640	13 974,0	13 974,0	13 974,0
Поточні забезпечення	1660	239 392,0	242 257,0	264 742,0
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	0,0	0,0
Інші поточні зобов'язання	1690	637 611,0	544 755,0	578 042,0
Усього за розділом III	1695	27 676 547,0	39 115 956,0	42 111 715,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	10,0	10,0	0,0
БАЛАНС	1900	70 038 922,0	77 617 483,0	94 284 652,0

Додаток В

Звіт про фінансові результати ПАТ «Запоріжсталь» за 2022-2024 роки,
тис. грн

Фінансові результати

Стаття	Код рядка	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	46 916 321,0	56 395 037,0	70 307 933,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	46 801 073,0	54 906 022,0	65 364 231,0
Валовий: прибуток	2090	115 248,0	1 489 015,0	4 943 702,0
Інші операційні доходи	2120	1 351 564,0	1 057 385,0	1 504 031,0
Адміністративні витрати	2130	489 567,0	437 309,0	516 087,0
Витрати на збут	2150	2 160 225,0	3 125 816,0	3 229 329,0
Інші доходи	2160			
Інші витрати	2165			
Інші операційні витрати	2180	3 014 968,0	609 235,0	669 215,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-4 197 948,0	-1 625 960,0	2 033 102,0
Інші фінансові доходи	2220	16 681,0	16 469,0	13 225,0
Інші доходи	2240	2 914,0	170 639,0	14 621,0
Фінансові витрати	2250	1 526 205,0	563 906,0	841 875,0
Інші витрати	2270	72 198,0	1 984 639,0	130 722,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-5 776 756,0	-3 987 397,0	1 088 351,0
Витрати з податку на прибуток	2300	912 071,0	332 407,0	-207 789,0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-4 864 685,0	-3 654 990,0	880 562,0

Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Матеріальні затрати	2500	39 290 187,0	50 155 173,0	56 879 202,0
Витрати на оплату праці	2505	2 272 345,0	2 427 423,0	2 751 304,0
Відрахування на соціальні заходи	2510	487 912,0	521 555,0	595 221,0
Амортизація	2515	2 493 559,0	2 259 171,0	2 291 870,0
Інші операційні витрати	2520	5 256 462,0	4 940 681,0	5 608 228,0
Всього	2550	49 800 465,0	60 304 003,0	68 125 825,0

Завідувачу кафедри _____ менеджменту та
адміністрування

Національного університету (НУ) «Запорізька
політехніка», проф. ПУЛНІЙ Т.В. _____

Відповідальному(-ій) за ведення електронного
репозитарію академічних текстів кафедри (ЕРАТК)

ЗАЯВА

Прошу прийняти до ЕРАТК НУ «Запорізька політехніка» мій академічний текст (пояснювальну записку)

Освітній рівень	бакалавр
Шифр і найменування спеціальності, освітньої програми	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»
Шифр групи	БТЕ – 0811
Тема (назва) академічного тексту	Аналіз кадрової політики підприємства та її вплив на ефективність виробництва
П.І.Б. автора	НІКОЛОВА Сніжана Андріївна
Посада керівника	професор кафедри менеджменту
П.І.Б керівника	ШМИГОЛЬ Надія Миколаївна
Рік	2025

Цим підписом я заявляю, що я є автором зазначеного вище академічного тексту, гарантую відповідність електронної версії паперовій версії зазначеного вище академічного тексту, беру на себе та усвідомлюю відповідальність за дотримання академічної доброчесності, наявність плагіату, дотримання державної та службової таємниць, точність, коректність і достовірність наведених результатів та цитат і посилань на джерела у вищезазначеному академічному тексті, а також даю згоду на збереження вищезазначеного академічного тексту та його фрагментів і опису в ЕРАТК НУ «Запорізька політехніка», передачу їх до інших репозитаріїв і баз даних, вільну публікацію у засобах масової інформації та розповсюдження через мережу Інтернет та інші засоби у будь-яких формах на будь-яких носіях, а також даю згоду на збір, обробку, збереження та поширення моїх персональних даних НУ «Запорізька політехніка».

Студентка групи БТЕ – 0811 _____

НІКОЛОВА Сніжана Андріївна

Номер групи

Підпис

Прізвище, ім'я, по батькові студента

« 30 » травня 2025 р.

Дата

РОЗПИСКА

Я, що нижче підписався(-лася), _____ Ніколова
Сніжана _____, _____ кафедри
_менеджменту_____ НУ «Запорізька політехніка», відповідальний(а) за ведення ЕРАТК,
прийняв(-ла) до ЕРАТК НУ «Запорізька політехніка» академічний текст на тему __ Аналіз кадрової
політики підприємства та її вплив на ефективність виробництва

автора – студентка групи __ БТЕ – 0811 _____ НІКОЛОВА Сніжана Андріївна

Шифр групи _____ Прізвище, ім'я, по батькові студента

який зареєстровано у журналі обліку матеріалів ЕРАТК за № _____.

«30» травня _____ 2025 __ р.

Дата

Підпис

Формат опису дублінського ядра

Поле	Формат	Мова	Значення
1	2	3	4
DC.Title		uk	Бакалаврська робота на тему «АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ВИРОБНИЦТВО»
DC.Title		en	Bachelor's thesis on the topic «ANALYSIS OF THE ENTERPRISE'S PERSONNEL POLICY AND ITS IMPACT ON PRODUCTION EFFICIENCY»
DC.Title		ru	Бакалаврская работа на тему «АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА»
DC.Creator.PersonalName		uk	НИКОЛОВА Сніжана Андріївна
DC.Creator.PersonalName		en	Snizhana NIKOLOVA
DC.Creator.PersonalName		ru	НИКОЛОВА Снежана Андреевна
DC.Subject		uk	КАДРОВА ПОЛІТИКА
DC.Subject		uk	СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ
DC.Subject		uk	ПЛИННІСТЬ КАДРІВ
DC.Subject		uk	ЯКІСТЬ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ
DC.Subject		en	PERSONNEL POLICY
DC.Subject		en	DEVELOPMENT STRATEGY
DC.Subject		en	FLOW OF FRAMES
DC.Subject		en	QUALITY OF LABOR RESOURCES
DC.Subject		ru	КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА
DC.Subject		ru	СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
DC.Subject		ru	ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ
DC.Subject		ru	КАЧЕСТВО ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ
DC.Subject.UDC	UDC		
DC.Description.tableOfContents		uk	1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ. 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ». 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»
DC.Description.tableOfContents		en	1. THEORETICAL BASIS OF HUMAN RESOURCES POLICY MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE. 2. ANALYSIS OF THE HUMAN

			RESOURCES POLICY MANAGEMENT SYSTEM AT PJSC "ZAPORIZHSTAL". 3. DIRECTIONS FOR IMPROVING HUMAN RESOURCES POLICY MANAGEMENT AT PJSC "ZAPORIZHSTAL"
DC.Description.tableOfContents		ru	1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКОЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ. 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКОЙ НА ПАО «ЗАПОРОЖСТАЛЬ». 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКОЙ ПАО «ЗАПОРОЖСТАЛЬ»
DC.Description Abstract		uk	ПРОВЕДЕНО ТЕОРЕТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ, ЦІЛЕЙ, ПРИНЦИПІВ, МЕТОДІВ ТА КЛАСИФІКАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ, А ТАКОЖ ВИЗНАЧЕНО МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ. НАДАНО ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНУ ХАРАКТЕРИСТИКУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ТА ПРОВЕДЕНО АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА КІЛЬКІСНИМИ ТА ЯКІСНИМИ ПОКАЗНИКАМИ ПЕРСОНАЛУ. РОЗРОБЛЕНО ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» З ОБґРУНТУВАННЯМ ЇХ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ.
		en	A THEORETICAL RESEARCH OF THE ESSENCE, GOALS, PRINCIPLES, METHODS AND CLASSIFICATION OF THE HUMAN RESOURCE POLICY HAS BEEN CARRIED OUT, AS WELL AS METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING ITS EFFICIENCY HAVE BEEN DETERMINED. AN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC CHARACTERISTIC OF PJSC "ZAPORIZHSTAL" HAS BEEN GIVEN AND AN ANALYSIS OF THE STATE OF THE HUMAN RESOURCE POLICY OF THE ENTERPRISE HAS BEEN CARRIED OUT BY QUANTITATIVE AND QUALITATIVE INDICATORS OF PERSONNEL HAS BEEN CARRIED OUT. PROPOSALS FOR IMPROVING THE HUMAN RESOURCE POLICY OF PJSC "ZAPORIZHSTAL" WITH A SUBSTITUTION OF THEIR ECONOMIC EFFICIENCY HAVE BEEN DEVELOPED.
		ru	ПРОВЕДЕНО ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СУЩНОСТИ, ЦЕЛЕЙ, ПРИНЦИПОВ, МЕТОДОВ И КЛАССИФИКАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ, А ТАКЖЕ ОПРЕДЕЛЕНА МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНИИ. ПРЕДОСТАВЛЕНА

			ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПАО «ЗАПОРОЖСТАЛЬ» И ПРОВЕДЕН АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО КОЛИЧЕСТВЕННЫМ И КАЧЕСТВЕННЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ. РАЗРАБОТАНЫ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПАО «ЗАПОРОЖСТАЛЬ» С ОБРАЗОВАНИЕМ ИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ.
DC.Publisher.CorporateName			Національний університет «Запорізька політехніка», Кафедра менеджменту
DC.Publisher.E-mail			kafedra_manager@zntu.edu.ua
DC.Publisher.Address			69063, Запоріжжя, вул. Жуковського, 64
DC.Contributor.Other		uk	ШМИГОЛЬ НАДІЯ МИКОЛАЇВНА
DC.Contributor.Other		en	NADIA SHMYGOL
DC.Contributor.Other		ru	ШМИГОЛЬ НАДЕЖДА НИКОЛАЕВНА
DC.Date. Issued	ISO8601		2025
DC.Type			Бакалаврська робота
DC.Format	IMT		pdf
DC.Identifier. Citation			НИКОЛОВА С. А. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ВИРОБНИЦТВО. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. – 112 с.
DC.Language			«uk-ua»

Примітка. При заповненні форми заповнюються лише виділені поля. Інші залишаються незмінними.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

РЕЦЕНЗІЯ
на дипломний проєкт (роботу)

Аналіз кадрової політики підприємства та її вплив на ефективність
виробництва

(вказати тему дипломного проєкту (роботи))

Студент (ка) Ніколова Сніжана Андріївна

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

Обсяг проєкту 112 сторінок

Кількість аркушів креслень _____

Кількість сторінок пояснювальної записки 107 сторінок

а) короткий зміст проєкту (роботи) та прийнятих рішень у роботі досліджено управління кадровою політикою на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь». Проаналізовано теоретичні основи кадрової політики, проведено оцінку якісного та кількісного складу персоналу підприємства, виявлено проблеми у сфері управління кадрами. Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення кадрової політики з метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів, зниження плинності кадрів та підвищення рівня мотивації персоналу. Запропоновані заходи включають оптимізацію кадрової стратегії, покращення системи навчання та розвитку персоналу, удосконалення мотиваційної політики та підвищення якості управління персоналом.

б) висновок про відповідність проєкту (роботи) завданню зміст роботи повністю відповідає поставленому завданню

в) характеристика виконання кожного розділу дипломного проєкту (роботи), рівень відповідності останнім досягненням науки та техніки і передовим методам роботи у першому розділі вивчено сучасні теоретичні підходи до сутності, класифікації, принципів та методів управління кадровою політикою. У другому проведено аналіз стану кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь», використано статистичні дані, сучасні методики оцінювання ефективності персоналу, що відповідає сучасним вимогам прикладного аналізу в менеджменті персоналу. У третьому розділі розроблено практичні рекомендації, що базуються на сучасних підходах до стратегічного управління персоналом, інноваційних методах мотивації та розвитку трудових ресурсів, із урахуванням особливостей діяльності підприємства та сучасних тенденцій розвитку ринку праці.

г) негативні особливості виконання проєкту (роботи) обмежена кількість доступних актуальних внутрішніх статистичних даних підприємства.

д) позитивні особливості використання багатьох наукових джерел, сучасної літератури та актуальних методів стратегічного управління кадрами.

е) оцінка графічного оформлення та пояснювальної записки до проєкту (роботи) робота містить достатню кількість належним чином оформленого графічного матеріалу

є) відгук про проєкт (роботу) загалом загалом робота є змістовною та послідовною, містить елементи практичного аналізу та обґрунтовані пропозиції. Тематика розкрита достатньо повно, а запропоновані висновки відповідають поставленій меті дослідження.

ж) інші зауваження робота не містить значних зауважень

з) оцінка проєкту (роботи) дипломна робота відповідає вимогам, що пред'являються до бакалаврських робіт і може бути допущена до захисту перед ДЕК

Рецензію склав _____ д.е.н, професор

_____ кафедри «Економіки та митної справи»

_____ Карпенко Андрій Володимирович _____

(посада, місце роботи, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)