

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіки та митної справи

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Сучасні технології управління персоналом на вітчизняних
підприємствах

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕ-0213м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління персоналом та економіка праці

Стародуб К.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник Гудзь М.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Морозов Д.М.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
 Кафедра Економіка та митна справа
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 051 Економіка
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри _____
Соколов А.В.
«14» жовтня 2024 року

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

 Стародуб Карина Олександрівна
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Сучасні технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах
 керівник проєкту (роботи) Гудзь Марина Вікторівна, проф., д.екон.н.
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «04» листопада 2024 р. № 451

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2024 р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

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

1. Теоретичні аспекти використання сучасних технологій управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

2. Аналіз сучасних технологій управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь»

3. Напрями вдосконалення використання сучасних технологій управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Гудзь М.В., професор кафедри ЕМС	14.10.24	05.11.24
2	Гудзь М.В., професор кафедри ЕМС	14.10.24	12.11.24
3	Гудзь М.В., професор кафедри ЕМС	05.11.24	19.11.24
Нормоконтроль	Горбань С.Ф., доцент кафедри ЕМС	30.11.24	06.12.24

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.24-11.09.24	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.24-23.10.24	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.24-05.11.24	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.24-05.11.24	
5	Виконання першого розділу	14.10.24-05.11.24	
6	Виконання другого розділу	16.10.24-12.11.24	
7	Виконання третього розділу	05.11.24-19.11.24	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.24-26.11.24	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.24-26.11.24	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.24-30.11.24	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.24	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.24-08.12.24	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.24	
14	Захист дипломної роботи	19.12.24-24.12.24	

Студент(ка)

(підпис) Стародуб К.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис) Гудзь М.В.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 122 с., 11 табл., 12 рис., 66 джерела.

Об'єкт дослідження – процес використання сучасних технологій в управлінні персоналом на вітчизняних підприємствах.

Предмет дослідження – теоретико-методичні положення та прикладні аспекти ефективності використання сучасних технологій в управлінні персоналом на вітчизняних підприємствах.

Мета роботи – розвиток теоретичних та практичних положень, розробка та практична реалізація методичних підходів до удосконалення використання сучасних технологій в управлінні персоналом на вітчизняному підприємстві.

Методи дослідження – методи наукового пізнання, логічного узагальнення, економічного, морфологічного, системного та статистичного аналізу, SWOT-аналізу в умовах військового стану, експертно-аналітичні методи.

Наукова новизна роботи полягає: в уточненні поняття «управління персоналом»; детальному теоретичному та практичному дослідженні, а також глибокому аналізу сучасних технологій в управлінні персоналом; розробці моделі управління змінами в управлінні підприємством в умовах військового стану; виокремленні напрямів удосконалення сучасних технологій управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» на основі цифровізації; здійсненні прогнозування програми управлінських заходів у повоєнний час

Інформаційною базою, що забезпечила достовірність результатів дослідження, є періодичні видання, дані фінансової звітності ПАТ «Запоріжсталь» та результати власних наукових досліджень.

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ОПТИМІЗАЦІЯ, ІННОВАЦІЇ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, РОЗВИТОК, НАВЧАННЯ, КОМП'ЮТЕРИЗАЦІЯ, МОНІТОРИНГ, ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ, ПРОДУКТИВНІСТЬ

ЗМІСТ

Реферат	4
Вступ	7
1 Теоретичні аспекти використання сучасних технологій управління персоналом на вітчизняних підприємствах	10
1.1 Сутність управління персоналом на підприємстві	10
1.2 Характеристика сучасних технологій в управлінні персоналом	19
1.3 Особливості використання сучасних технологій управління персоналом на вітчизняних підприємствах	30
Висновки до 1 розділу	40
2 Аналіз сучасних технологій управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь»	41
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»	41
2.2 Система управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь»	50
2.3 Впровадження інноваційних технологій управління персоналом на досліджуваному підприємстві	61
Висновки до 2 розділу	69
3 Напрями вдосконалення використання сучасних технологій управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь»	71
3.1 Модель управління змінами в управлінні підприємством в умовах військового стану	71
3.2 Удосконалення сучасних технологій управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» на основі цифровізації	80
3.3 Прогнозування програми управлінських заходів у повоєнний час	90
Висновки до 3 розділу	97
Висновки	99
Перелік посилань	101

Додаток А. Баланс ПАТ «Запоріжсталь» на 31.12.2023	108
Додаток Б. Звіт про фінансові результати ПАТ «Запоріжсталь» за 2023 рік	111
Додаток В. Баланс ПАТ «Запоріжсталь» на 31.12.2022	113
Додаток Г. Звіт про фінансові результати ПАТ «Запоріжсталь» за 2022 рік	115
Додаток Д. Баланс ПАТ «Запоріжсталь» на 31.12.2021	117
Додаток Ж. Звіт про фінансові результати ПАТ «Запоріжсталь» за 2021 рік	120
Додаток З. Сертифікат «Академічна доброчесність: виклики, проблеми та перспективи»	122

ВСТУП

Одним із найголовнішим ресурсів підприємства, який є одним із визначальних у формуванні його прибутковості, є персонал. Персонал включає в себе кваліфікованих працівників, які мають необхідний рівень знань, досвіду, щоб забезпечити безперервне виробництво, реалізацію, управління всіма господарськими процесами, які відбуваються на підприємстві.

Управління персоналом підприємства – це цілеспрямована діяльність керівництва суб'єкта господарювання по відношенню до персоналу з метою максимізації прибутку при одночасному забезпеченні задоволеності персоналом своєю діяльністю.

Сучасні умови функціонування підприємств змушують керівництво постійно вдосконалювати систему управління персоналом, адже у світі постійно відбувається комп'ютеризація суспільства, відповідно виникає необхідність використання інформаційно-комунікаційних технологій в менеджменті персоналу.

Питання щодо використання сучасних технологій управління персоналом на вітчизняних підприємствах досліджували різні науковці, серед яких найбільший вклад зробили наступні: Балабанова Л.В., Вергун В.А., Воронкова В.Г., Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Жавела К.А., Жавела А.К., Крейдич І.М., Мороз О.С., Сардак О.В., Семенченко Н.В., Ступницький О.І. та інші.

Недостатня теоретична та методична розробленість даної проблеми на тлі її зростаючої практичної значущості, дискусійності підходів до вирішення цілого ряду практичних питань визначили вибір теми, мету та завдання дослідження.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені наступні завдання:

- розглянути сутність управління персоналом на підприємстві;
- розкрити характеристику сучасних технологій в управлінні персоналом;
- узагальнити особливості використання сучасних технологій управління

персоналом на вітчизняних підприємствах;

- розглянути організаційно-економічну характеристику ПАТ «Запоріжсталь»;
- дослідити систему управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь»;
- оцінити впровадження інноваційних технологій управління персоналом на досліджуваному підприємстві;
- розробити модель управління змінами в управлінні підприємством в умовах військового стану;
- запропонувати напрями удосконалення сучасних технологій управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» на основі цифровізації;
- здійснити прогнозування програми управлінських заходів у повоєнний час.

Теоретичною базою дослідження послужили фундаментальні наукові праці класиків економічної теорії та теорії управління.

Практична цінність результатів дослідження полягає у тому, що реалізація заходів з удосконалення використання сучасних технологій в управлінні досліджуваного підприємства дозволить: зберігати та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, зберігати лідируючу позицію на ринку металопродукції, відновити прибутковість та фінансову стійкість підприємства.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні результати дипломної роботи були опубліковані:

- 1) Стародуб К.О., Гудзь М.В. Людський капітал як фактор соціально-економічного розвитку [Електронний ресурс] / К.О. Стародуб, М.В.Гудзь // Тиждень науки 2024. Факультет міжнародного туризму та економіки. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 15-19 квітня 2024 р. / Редкол.: Вадим Шаломєєв (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. –С. 343 -345. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); — назва з тит. екрана.

URL:https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2024/conf/4.1/TN-FMTE_2024.pdf (дата звернення: 15.09. 2024).

2) Стародуб К.О., Гудзь М.В. Сучасні виклики управління персоналом в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / К.О., Стародуб, М.В.Гудзь //

«Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування, забезпечення». Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 23-24 травня 2024 р. / Редкол.: Вадим Шаломєєв (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2024. – С.410 - 413. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); – назва з тит. екрана. URL:https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2024/conf/1.3/RUIRCGTGAP-2024_pros.pdf (дата звернення: 15.09. 2024)

3) Стародуб К.О., Гудзь М.В. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом на металургійному підприємстві / К.О., Стародуб, М.В.Гудзь // Економічний вісник Донбасу. –2024. –№ Випуск 2024 (3). С.1-18.
Наукова стаття прийнята до публікації

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дипломної роботи – 122 сторінки, 11 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел нараховує 66 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Сутність управління персоналом на підприємстві

Персонал підприємства є одним із найважливіших ресурсів, яким володіє компанія, крім цього це один із визначальних чинників формування прибутковості діяльності. Штат складається з кваліфікованих співробітників з необхідним рівнем знань і досвіду для забезпечення безперервного виробництва, впровадження та управління всіма бізнес-процесами, що відбуваються в компанії.

Адже в сучасних умовах важливим чинником підвищення ефективності функціонування суб'єкта господарювання є формування такої системи управління персоналом, яка б забезпечувала підприємство кваліфікованими кадрами, здатними своєчасно виконувати поставлені перед ним завдання та досвіду яких достатньо для постійного та якісного виробництва продукції чи надання послуг відповідно до особливостей підприємства.

Персонал – це кадри найняті для виробництва продукції, виконання виробничих завдань, надання послуг, які володіють певними спеціальними навичками та кваліфікацією [15, с. 97].

Шкробот М.В. персонал розуміє як трудовий ресурс, який в умовах ринкової економіки є найважливішим фактором виробництва. Трудові послуги, що пропонуються людьми на ринку, зазвичай вважаються людськими ресурсами з огляду на їх взаємозалежність і взаємозамінність з іншими видами ресурсів та їх використання на конкурентному ринку факторів виробництва [21, с. 8].

Рудніченко Є., Хавловська Н., Лутюк В., Чаїнська А. вважають, що під персоналом слід розуміти сукупність працівників, кадрів підприємства, які займають певні посади і володіють необхідною кваліфікацією, знаннями чи практичним досвідом тощо [29, с. 311].

До персоналу підприємства відноситься службовий персонал, тобто робітники і службовці суб'єкта господарювання або певного галузевого об'єднання. Оскільки багато компаній, крім основної діяльності, виконують функції, які не відповідають їх основному виду діяльності, то всіх працівників поділяють на дві групи: виробничий і непромисловий персонал [13, с. 164].

Поняття «персонал» характеризують певні елементи до яких відносяться:

- наявність трудових відносин, заснованих на дотриманні вимог чинного законодавства, передбачених державними нормативно-правовими актами, які регулюють організацію та оплату праці;
- володіння певними ознаками - освіта, стаж, кваліфікація, професійні та особисті якості, досвід тощо;
- цільова орієнтація персоналу на досягнення певної стратегічної мети функціонування підприємства в межах покладених на неї функцій [29, с. 311].

Управління – це сфера людської діяльності, що виникає внаслідок розподілу праці, за допомогою якої людина впливає на соціально-політичні, економічні, технологічні та соціокультурні процеси для досягнення поставлених цілей. Управління – це загальне поняття, яке поширюється на різні об'єкти, явища, процеси (технічні, економічні, соціальні, державні системи тощо), яке може бути застосоване до всіх сторін діяльності людини чи підприємства. Характеризуючи навколишній світ, дослідники виділяють три основні сфери менеджменту: нежива природа, жива природа та соціальне управління. Процес управління завжди передбачає наявність об'єкта і суб'єкта управління. Отже, об'єктом в управлінні персоналом є колектив підприємства у цілому, усі категорії працівників, окремі групи та структури. Суб'єктами виступають керівники всіх рівнів та відділів управління персоналом (відділ кадрів) [24, с. 9].

Як зазначають Балабанова Л.В., Сардак О.В., управління персоналом як наука існує на двох рівнях:

- теоретичному (мета – набуття нових знань шляхом опису та класифікації явищ, встановлення причинно-наслідкових, функціональних та

інших зв'язків і закономірностей між ними, прогнозування типових організаційних ситуацій);

- прикладному (управління персоналом займається питаннями зміни і перетворення реальних виробничих ситуацій, розробкою конкретних моделей, проектів і пропозицій щодо підвищення ефективності використання працівників) [7, с. 12].

При цьому Криворучко О.М. та Водоланська Т.О. управління персоналом розглядають як комплексну прикладну науку про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, колективні та особистісні чинники, способи і методи впливу на персонал підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності, використання персоналу з метою досягнення поставлених стратегічних цілей [8, с. 15].

На думку Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. управління персоналом – складний процес забезпечення всіх підрозділів підприємства необхідними кадрами, які володіють певними знаннями, організація ефективного використання та підвищення кваліфікації персоналу [14, с. 206].

Нині управління персоналом є необхідною складовою вищої освіти управлінського, економічного та ряду інших напрямків. Вона необхідна не тільки досвідченим менеджерам або майбутнім менеджерам, які безпосередньо займаються управлінням людьми, але більшою чи меншою мірою всім сучасним фахівцям, оскільки гарантує їхню високу компетентність [7, с. 17].

Проте Гордєєва-Герасимова Л. зауважує, що управління персоналом на підприємстві є складним процесом, під час якого необхідно враховувати фактори, що впливають на формування трудового потенціалу, можливості використання кадрового резерву, враховуючи виявлені проблеми у процесі пошуку [13, с. 166].

За визначенням Лисака В.Ю., Семендяка В. управління персоналом є однією з підсистем системи управління підприємством, необхідною для залучення та ефективного використання наявної на ринку праці робочої сили для досягнення цілей суб'єкта господарювання. Економічне середовище, в

якому працює сучасний бізнес, характеризується кризовими явищами. У контексті цієї проблеми особливої уваги потребує управління персоналом із застосуванням інструментів кадрового консалтингу, таких як аутсорсинг (для більшості кадрових функцій) та рекрутинг (для функцій підбору персоналу). Рекрутинг визнається одним із ефективних інструментів успішної реалізації кадрової політики і розглядається в контексті як комплексного, так і індивідуального підходу до здійснення функцій оцінки роботи працівників, створення кваліфікаційного профілю, визначення оптимального складу персоналу, формування каналів пошуку кандидатів, відбір інструментів їх оцінювання, проведення співбесід з кандидатами і підтримка нових співробітників в період адаптації [18, с. 133].

Шкробот М.В. вважає, що «управління персоналом – це система технологій, методів, заходів впливу організації на її співробітників для повного використання їх потенціалу та навичок для досягнення організаційної мети діяльності. Суть управління персоналом полягає в тому, що люди вважаються конкурентоспроможним багатством кожного підприємства, яке необхідно відбирати, розміщувати, розвивати разом з іншими ресурсами для досягнення стратегічних цілей компанії» [21, с. 9].

Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. зауважують, що управління персоналом – це процес формування, розподілу та раціонального використання людських ресурсів з метою досягнення поставлених стратегічних і оперативних цілей та забезпечення ефективності діяльності суб'єкта господарювання. Управління персоналом підприємства - це цілеспрямована діяльність керівництва компанії і спеціалістів підрозділів в системі управління персоналом, яка поєднує в собі розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом компанії [24, с. 16].

Поняття управління персоналом є комплексним і включає ряд елементів: стратегію управління персоналом, кадрову політику, яка забезпечує виконання основних та додаткових функцій управління персоналом, службу управління персоналом, показники ефективності управління персоналом та ін. Під

поняттям управління персоналом слід розуміти певну сферу управлінської діяльності, процес, цілеспрямовану діяльність, системний і організований вплив, частину функціональної сфери, де основним об'єктом є люди, а вся діяльність спрямована на них з метою підвищення ефективності використання потенціалу праці та досягнення поставленої мети [29, с. 311].

Тобто, можна сформулювати наступне авторське визначення поняття «управління персоналом підприємства» як безперервний процес забезпечення наявності відповідних до вимог кваліфікованих кадрів, тобто призначення потрібної людини на правильну роботу.

Тобто це мистецтво раціонально використовувати людські ресурси підприємства задля оптимальної розстановки кадрів, яка призведе до отримання максимального прибутку.

На кожному підприємстві має бути сформована система та політика управління персоналом підприємства, задля ефективного менеджменту на різних рівнях діяльності підприємства.

Система управління персоналом промислових підприємств включає організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, колективні та особистісні чинники, засоби і методи впливу на персонал підприємства, весь персонал з метою підвищення їх ефективності в нових умовах технологічного розвитку; основні закономірності та рушійні сили, що визначають поведінку людей в умовах спільної праці [4, с. 43].

Управління персоналом як комплексна система виконує такі функції:

- організаційну (планування потреб і джерел пошуку кандидатів);
- соціально-економічну (формування таких умов і факторів, які б дозволили укомплектованому колективу довго та ефективно працювати на підприємстві);
- відтворювальну (організація розвитку персоналу, підвищення його кваліфікації) [21, с. 12].

Політика управління персоналом підприємства - це система добре поінформованих і правильно сформульованих принципів і стандартів, які

узгоджують людські ресурси організації зі стратегією організації, а також набір правил і конкретних побажань, часто неусвідомлених, які мають дотримуватися у ділових відносинах між колегами [5, с. 6].

Основні принципи управління персоналом промислових підприємств включають: об'єктивне врахування конкретних умов виробництва; обумовленість функції управління кадровою політикою цілями промислового підприємства; зниження питомої ваги витрат системи управління кадровою політикою та загальних витрат на одиницю продукції та підвищення ефективності виробництва; відповідність системи управління кадровою політикою передовим закордонним і вітчизняним аналогам; своєчасне прийняття рішень щодо вдосконалення системи управління персоналом та своєчасне усунення відхилень; раціональність структурних підрозділів та окремих керівників; взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та між автономними ланками системи управління по горизонталі; забезпечення сталого розвитку управління кадровою політикою промислового підприємства; управління через різні канали – адміністративно-економічні, правові, економічні [4, с. 44].

Мороз О.С. вважає, що основною метою управління персоналом компанії є ефективний внесок у реалізацію стратегії компанії та виховання соціальної відповідальності персоналу як перед суспільством в цілому, так і перед організацією та виробничим колективом, зокрема [5, с. 6].

Проте Балановська Т. І., Михайличенко М. В., Троян А. В. вважають головною метою управління персоналом підприємств формування висококваліфікованого та відповідального персоналу із сучасним економічним мисленням та розвиток почуття професійної гордості; що має забезпечити ефективність колективу [24, с. 18].

Завданнями управління персоналом ці вчені виділяють:

- забезпечення організації необхідним кількісним і якісним складом персоналу;
- забезпечення раціонального розміщення працівників;

- постійне підвищення кваліфікації персоналу;
- просування працівників;
- ефективне використання трудового потенціалу працівників підприємства [24, с. 19].

Проте головним завданням є максимально ефективно використання можливостей працівників відповідно до цілей організації [24, с. 19].

У процесі управління персоналом дуже важливо оцінити ступінь укомплектованості підприємства працівниками з необхідною професійно-кваліфікаційною підготовкою, здатними виконувати функції, необхідні для ведення безперервного основного виду діяльності. Також виникає необхідність розробки напрямків оптимізації кількості персоналу з одночасним поліпшенням режиму та умов праці, технічного переозброєння та модернізації виробництва. При наявності такої інформації співробітники підприємства можуть впливати на різні економічні показники, такі як обсяг і собівартість продукції, фінансовий результат діяльності, а саме прибуток, оскільки обсяг і швидкість виконання всіх необхідних для виробництва робіт, ефективність виробництва, використання обладнання, машин і механізмів в основному залежить від якості трудових ресурсів [13, с. 164].

Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. зазначають, що суть ефективного управління персоналом полягає в ставленні до співробітників як до особливого активу і ресурсу підприємства. Крім того, вчені додають, що зі зміною внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, мають змінюватися і інструменти управління персоналом [11, с. 88].

Управління персоналом здійснюється в процесі проведення певних цілеспрямованих дій і передбачає такі основні етапи та функції:

- визначення цілей та основних напрямків роботи з персоналом;
- визначення засобів, форм і методів досягнення цілей;
- організація роботи з реалізації прийнятих рішень;
- контроль виконання запланованих заходів;

– координація розроблених заходів [9, с. 15].

Також вважаємо необхідним додати, що управління персоналом має включати оцінку внеску кожного працівника та його вплив на загальний рівень продуктивності праці; має проводитись моніторинг відповідності кваліфікаційних та особистих якостей працівника до роботи, яку він має виконувати тощо.

Отже, основними рисами, які відрізняють управління персоналом від традиційної роботи з людьми в організаціях, є:

– по-перше, тим, що витрати на управління персоналом, поліпшення умов праці, підвищення ефективності та продуктивності праці є інвестицією, вкладаючи яку у кадри, підприємство збільшує своє нематеріальне багатство за рахунок зростання трудового потенціалу персоналу компанії;

– з іншого боку, управління персоналом має базуватися на загальній стратегії компанії, адже саме персонал має, виконуючи свої посадові досягати визначених результатів [21, с. 9].

Управління персоналом на підприємстві здійснюється за допомогою функціональних підсистем, що включають:

- умови праці;
- трудові відносини;
- реєстрація та облік кадрів;
- маркетинг, прогнозування та планування персоналу;
- розвиток трудового потенціалу;
- стимулювання праці;
- створення необхідної соціальної інфраструктури;
- вибір і застосування організаційних структур управління [29, с. 311].

Функціонування будь-якої з перерахованих підсистем на підприємствах може забезпечуватися як окремим підрозділом управління, так і декількома підрозділами чи особами, відповідальними за вказані функції (для малих підприємств), від прийняття рішень якими залежить ефективність діяльності підприємства як єдине ціле і забезпечити добробут працівників [29, с. 311].

Дослідження практики функціонування вітчизняних підприємств та управління персоналом на них, дозволили виділити певні рівні управління кадрами:

- нижчий рівень (бригада, дільниця, функціональний підрозділ) управління персоналом на якому здійснює майстер, керівник, які безпосередньо керують виконавцями, що доводять виробничі завдання до кожного підлеглого, забезпечують їх необхідними ресурсами, контролюють виконання завдань, трудову дисципліну, дотримання режиму роботи, правил, стандартів і правил безпеки, охорони життя і здоров'я, якості продукції, що виготовляється тощо;
- середній рівень управління (відділ, цех, відділення), на якому вирішуються питання планування виробництва, нормування праці, організації діяльності, оплати праці та заміщення вакансій;
- вищий рівень управління на якому розробляється кадрова політика як функціональна складова загальної стратегії організації, формується політика управління персоналом, визначається обсяг інвестицій у розвиток персоналу та приймаються рішення щодо заміщення ключових посад. [10].

Варто додати, що стрімке впровадження сучасних технологій, ефективних форм організації виробництва, поява нових сфер зайнятості, автоматизація систем управління та Інтернет докорінно змінили способи ведення бізнесу та взаємодії людей у процесі управління персоналом в компанії.

Співробітник з його особистими та професійними характеристиками став ключовим фактором успіху будь-якого бізнесу та найціннішим активом компанії. Така роль людського фактору в діяльності підприємств зумовила необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності управління персоналом на основі таких технологій, які створять найкращі умови для реалізації потенціалу працівників та максимального задоволення їх вимог, очікувань та потреб [3, с. 186].

Таким чином, управління персоналом підприємства – це постійна ретельна робота керівництва, яка включає цілеспрямований вплив на

працівників з метою отримання максимального прибутку, збільшення ефективності діяльності, раціоналізації та оптимізації праці, при одночасному забезпеченні задоволеності персоналу його діяльністю.

1.2 Характеристика сучасних технологій в управлінні персоналом

Сучасні тенденції, які відбуваються в світі і суспільстві, а саме інформатизація та розвиток інформаційних технологій значною мірою відобразилися на системі управління персоналом. Комп'ютеризація кадрової роботи дозволила підвищити ефективність управління персоналом за рахунок забезпечення повноти, оперативності, комплексності, систематичності та достовірності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень, а також розширення можливостей накопичення, зберігання та обробки даних про кандидатів, наявні кадри, кадри, які звільнились. Сучасні технології в управлінні персоналом пов'язані з автоматизацією інформаційної системи управління персоналом та організацією автоматизованого робочого місця працівника, роль якого полягає в забезпеченні необхідної технічної та інформаційної підтримки [21, с. 29].

Тобто сучасні умови функціонування підприємств змушують керівництво постійно вдосконалювати систему управління персоналом, адже у світі постійно відбувається комп'ютеризація суспільства, відповідно виникає необхідність використання інформаційно-комунікаційних технологій в менеджменті персоналу.

Свінцицька О.М., Богоявленська Ю.В., Ліханова В.О. зазначають, що успіх провідних компаній розвинутих країн зумовлений використанням високоінформативних технологій управління персоналом, які базуються на комплексному та стратегічному підході до використання та розвитку робочої сили [3, с. 186].

Поняття технології походить від давньогрецьких слів «techne» і «logos», що перекладається як «мистецтво, вміння, майстерність» і «знання методів і

засобів обробки». У науковій літературі під технологіями розуміють: сукупність засобів, процесів, операцій, методів; процес трансформації або система дій [29, с. 311].

Рудніченко Є., Хавловська Н., Лутюк В., Чаїнська А. під технологіями вбачають різні засоби, які призводять до зміни стану, властивостей певного об'єкту тощо. Під технологіями управління персоналом вони розуміють процеси, які включають: пошук, відбір, розстановку, розвиток, мотивацію, навчання, оцінку кадрів різними методами, з метою досягнення поставлених перед організацією цілей шляхом забезпечення найкращих результатів трудової діяльності [29, с. 311].

Лігер А., Постоева О. розглядають технологію як визначену послідовність робіт, що складають зміст діяльності даного підприємства. Оскільки основним у бізнесі є підприємець, який створює принципово нові товари чи послуги та просуває їх на нові ринки, поняття «технологія» в цьому контексті не тлумачиться просто як засіб виробництва певного продукту в умовах підприємства, а розглядається ширше: як сукупність знань, способів і методів, що задовольняють життєві потреби людей в енергії, освіті, їжі, предметах побуту, лікуванні, розвагах тощо [16, с. 2].

Балановська Т. І., Михайличенко М. В., Троян А. В. дають таке визначення терміну «технологія»:

- мистецтво, ноу-хау, сукупність способів обробки, виготовлення, зміни стану, властивостей, форми сировини, матеріалів або напівфабрикатів у процесі виготовлення продукції;

- сукупність знань про методи реалізації виробничих процесів і наукова дисципліна, яка описує, розвиває та вдосконалює зазначені вище методи, процеси та порядок (регламенти, режими) їх здійснення;

- сукупність способів (способів) виготовлення, добування, переробки або переробки та інших процесів, робіт і операцій, що змінюють стан сировини, матеріалів, напівфабрикатів або виробів у процесі одержання продукції із заданими показниками якості [24, с. 30].

Розглянемо технології щодо процесу управління персоналом підприємства, адже на даний момент немає єдиного визначення поняття «технологія управління персоналом», так як кожний науковець розглядає дане поняття з різних боків.

Сочинська-Сибірцева І.М., Сторожук О.В., Доренська А.О. вважають, що технологія управління персоналом є загальним терміном для характеристики широкого спектру складних функцій бізнесу, таких як: визначення потреб у людських ресурсах; організація пошуку та підбору персоналу; оцінка результатів діяльності кадрів; побудова ефективної системи заохочення, компенсації та оплати праці працівників; забезпечення професійного і соціального розвитку персоналу; задоволення домінуючих потреб персоналу з метою утримання таланту [22, с. 11].

Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. визначили технологію управління персоналом як сукупність прийомів, методів, форм і методів впливу на персонал у процесі найму, використання, розвитку та вивільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності [25, с. 21].

Балановська Т.І., Михайличенко М.В., Троян А.В. дійшли висновку, що технології управління персоналом – це інструменти управління персоналом, які впливають на поведінку людини, та покликані: створити сприятливе управлінське середовище; організувати і злагодити спільну трудову діяльність; забезпечити дисциплінованість, довіру, лояльність персоналу; змінити ставлення персоналу до роботи [24, с. 32].

Технологія управління персоналом базується на переробці прийомів і методів ефективного впливу, що дає можливість досягти найкращого результату від ефективної роботи кожного працівника. Кожне підприємство розробляє нормативні та методичні документи, на основі яких здійснюється управління персоналом підприємства. Управління відноситься до найскладнішої інтелектуальної діяльності. В умовах розвитку ринкової економіки діяльність з управління персоналом підприємства спрямована на підвищення ефективності продуктивності праці. Цілі та програми організації

підлягають постійній корекції з урахуванням потреб ринку [23, с. 87].

Проте особливо слід відзначити думку Шкробот М.В., який під технологією управління персоналом розуміє сукупність прийомів, методів, форм і методів впливу на персонал у процесі найму, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів від трудової діяльності. Вчений пропонує відособлювати поняття «кадрові технології» та «персонал-технології», їх сутність та відміни наведено на рис. 1.1 [21, с. 23].



Рисунок 1.1 Види технологій управління персоналом [21, с. 23]

«Під персонал-технологією, відповідно до загальнонаукових положень, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом з метою ефективного використання наявних у виробництві обмежених економічних ресурсів, насамперед трудової праці, трудового потенціалу всіх категорій працівників. У сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука про управління людьми, механізм зв'язку

між суб'єктом і об'єктом управління персоналом, система взаємодії керівника і працівника, стратегія прийняття рішень і тактика їх реалізації в сфера ефективної зайнятості працівників управління персоналом підприємств» [21, с. 23].

Жавела К. А., Жавела А. К. основним завданням використання сучасних технологій в системі управління персоналом вважають забезпечення підприємства працівниками, які постійно генерують інновації в усіх аспектах менеджменту та створюють умови для впровадження інновацій [2, с. 75].

При цьому Шкробот М.В. вважає, що основною метою сучасних технологій управління персоналом є оптимізація та підвищення ефективності процесу управління кадровою роботою, що досягається шляхом дослідження та застосування методів управління більш ефективним персоналом, які сприяють раціоналізації процесу управління шляхом усунення певних види діяльності чи операцій, особливо тих, які не є необхідними для досягнення поставленої мети та вирішення завдань управління [21, с. 23].

Сучасні технології управління персоналом покликані вирішувати такі фундаментальні проблеми:

- робота з персоналом (технології відбору, оцінки, розвитку, навчання, психофізіологічного забезпечення професійної діяльності, психологічного здоров'я та особистої безпеки);
- забезпечити максимальну комерційну ефективність (технології згуртування команди, формування команд для досягнення цілей організації, мобілізація внутрішнього потенціалу та ресурсів, підвищення мотивації персоналу, оволодіння засобами збільшення обсягів продажів, набуття практичних навичок роботи зі складними клієнтами, управління методами виявлення та усунення факторів, що заважають успіху, психологічний супровід змін в організаціях);
- забезпечення безпеки бізнесу та захисту комерційної таємниці (технології виявлення прихованої інформації за допомогою, наприклад, психофізіологічних тестів на поліграфі «детектор брехні») [16, с. 3].

Сучасна система управління персоналом швидко розвивається на базі інформаційно-комунікаційних технологій, серед яких слід виділити наступні проекти [19]:

- використання штучного інтелекту в підборі персоналу: чат-боти, які допомагають рекрутерам зосередитися на інших адміністративних завданнях, фільтрувати питання, відповідати на часті питання та оптимізувати процес діалогу з потенційним співробітником;

- гейміфікація як нова бізнес-концепція, що базується на застосуванні підходів, характерних для комп'ютерних ігор, у програмних засобах для неігрових процесів та на використанні кращих ідей із програм лояльності, ігрової механіки та поведінкової економіки в реальних бізнес-процесах (основні сфери гейміфікації є HR, IT та маркетинг). Фактично гейміфікація — це пошук нестандартних рішень, які допомагають зробити будь-яку роботу цікавішою, а також бейджів (винагорода за певні досягнення чи дії в грі), таблиць лідерів (списків з рейтингами гравців), електронних слів (підсумкових церемонії нагородження), налаштування (середовища, в яких відбуваються ігри) є лише інструментами для добре структурованих сценаріїв. Як і в будь-якому IT-проекті, розраховується рентабельність інвестицій, а досягнення гри легко трансформуються в традиційні KPI, кількісні оцінки ефективності праці [1, с. 97];

- програми розвитку емоційного інтелекту — адже вони є ефективним інструментом підвищення продуктивності та мотивації працівників, а також ефективності компанії в цілому. Емоції людей визначають клімат в організації на 50-70% [20, с. 120].

Особливості розвитку сучасного суспільства актуалізують необхідність розвитку потенціалу емоційного інтелекту людини для ефективної соціальної адаптації та успішної самореалізації. Такі обставини посилюють науково-психологічний інтерес до даної проблеми, актуальність якого зумовлена тим, що емоційний інтелект є одним із основних елементів досягнення максимального життєвого успіху та відчуття щастя. Програми розвитку

емоційного інтелекту давно й успішно використовуються в корпоративному форматі (в першу чергу на Заході), оскільки є ефективним інструментом підвищення продуктивності та мотивації працівників, а також ефективності компанії в цілому [20, с. 121].

Варто зазначити, що система управління персоналом включає в себе певний набір управлінських процесів, в який можуть бути впроваджені сучасні технології, що значно підвищують ефективність діяльності персоналу, а відповідно позитивно вплинуть на фінансові результати діяльності суб'єкта господарювання.

Відповідно інновації в управлінні персоналом можуть бути впроваджені в будь-який процес менеджменту. Так для розвитку персоналу часто використовують цифрові навчальні платформи, кейс Стаді, E-learning, тренінги, мобільні додатки, програми з віртуальною реальністю, адаптивні навчальні платформи.

Наразі все ширше використовуються технології управління персоналом, засновані на використанні новітніх досягнень психології, кібернетики, програмування, комп'ютерної техніки тощо. Основним завданням сучасних технологій управління персоналом є об'єднання трудового потенціалу співробітників для досягнення визначених цілей даного підприємства, за рахунок регулювання збігу або розбіжності інтересів як конкретних виконавців з їх професійними функціями на всіх рівнях і структурах підприємства [16, с. 3].

В управлінні персоналом розрізняють кілька видів технологій управління персоналом:

- багатоланкові (виконання серії взаємопов'язаних послідовних завдань);
- комунікаційні (встановлення робочих стосунків між окремими працівниками та виробничими підрозділами підприємства);
- індивідуальні (конкретизація управлінських дій по відношенню до того чи іншого працівника) [21, с. 24].

Технології управління персоналом, найбільш відкриті до сприйняття

інновацій, можна згрупувати у певні блоки, які виконують наступні функції:

а) підсистема кадрового планування здійснює попередні заходи щодо створення системи інноваційної діяльності (функції розробки кадрової політики, аналізу потенціалу, ринку праці та прогнозування потреби в кадрах);

б) підсистема розвитку персоналу (підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації, призначення на посади та адаптація нових працівників, оцінка кандидатів на вакантні посади, періодична оцінка персоналу, здійснення ділової кар'єри та офіційне професійне просування, організація роботи з резервним персоналом).);

в) підсистема мотивації та стимулювання персоналу (функції нормування та ціноутворення процесу праці, розробка систем оплати праці, матеріальне, негрошове та моральне стимулювання);

г) підсистема організації інноваційної діяльності персоналу (встановлення взаємозв'язків і розподіл функцій між працівниками, які займаються інноваційною діяльністю, розвиток спеціальних інструментальних технологічних знань, технологій спільної роботи, які можуть бути інтегровані в інноваційну діяльність) [2, с. 76].

Новітні технології управління персоналом дозволяють проводити постійний моніторинг якості та продуктивності праці кадрів, визначати фактори, які впливають на результативність діяльності працівників, плинність кадрів, їх задоволеність своєю роботою тощо. Також наявна можливість прогнозування та моделювання майбутніх подій в системі управління персоналом.

Сочинська-Сибірцева І.М., Сторожук О.В., Доренська А.О. зазначають, що на сьогоднішній день технології управління персоналом стали потужним інструментом засобів в арсеналі менеджерів з персоналу. Успішні роботодавці в усьому світі широко впроваджують основні технологічні системи розробників корпоративного програмного забезпечення. Оновлення технологій управління персоналом здійснюється за рахунок удосконалення штучного інтелекту, впровадження нового покоління інструментів самообслуговування

співробітників та безперервної освіти. Такий акцент на розвитку технологій управління персоналом дозволяє менеджерам відігравати важливу стратегічну роль в успішному розвитку організації. Технології управління персоналом допомагають фахівцям працювати ефективніше та забезпечувати оптимальне використання досвіду кадрів. Зазначені технології включають можливість комплексного та безпечного зберігання даних, автоматизацію рутинних процесів, аналітику для прийняття управлінських рішень і їх обґрунтування, що сприяє підвищенню ефективності та вдосконаленню процесу управління персоналом [22, с. 11].

Найбільш розповсюдженими новітніми інструментами аналітики процесів управління персоналом на підприємстві є: програмне забезпечення HRIS, інструменти щодо управління продуктивністю праці, система керування кандидатами, штучний інтелект, машинне навчання.

Варто відзначити, що значний вплив на використання новітніх технологій в управлінні персоналом відбувається за рахунок використання штучного інтелекту, хмарних HR-технологій, цифрових технологій, додатків на мобільних пристроях тощо.

В основі інноваційного менеджменту персоналу лежить необхідність тісного взаємозв'язку стратегії розвитку підприємства з кадровим плануванням, оцінки ступеня витрат на персонал та економічних показників діяльності, навчання персоналу та підвищення його професійних навичок для ефективної роботи [1, с. 97].

Перевагою співпраці з кадровими агентствами є те, що вони відбирають не тільки кваліфікованих кандидатів, а й інтелектуально розвинених і психологічно сумісних кандидатів, які відповідають всім вимогам клієнта. Є, однак, й недоліки:

- 1) великі витрати;
- 2) збільшення плінності кадрів;
- 3) високий ступінь ризику того, що кандидат не пройде випробувальний термін через неприйняття колективом;

- 4) тривалий адаптаційний період;
- 5) блокування можливості професійного розвитку співробітників компанії, що погіршує психологічний клімат [17, с. 24].

Головною конкурентною перевагою залучення кадрового агентства є його висококваліфікований персонал. Рівень підприємства визначається компетентністю працюючих на ньому спеціалістів, а постійне підвищення професійного рівня працівників є запорукою підвищення ефективності роботи в цілому. Тільки комплексний підхід до вирішення завдань, які стоять сьогодні перед кадровими агентствами, забезпечить ефективність їх діяльності на ринку спеціалізованих послуг даного напрямку у майбутньому [17, с. 24].

Сьогодні світові наукові роботи з технологій управління персоналом численні та різноманітні. З метою прискорення процесу їх впровадження актуальним питанням для практиків є систематизація інноваційних технологій за відповідними критеріями. Рівень теоретичного та практичного розуміння сутності оптимізаційних технологій підготовки персоналу в реалізації стратегічних цілей підприємства залежить від методологічної бази (рис. 1.2). Методична база передбачатиме використання інтегрованого комплексу емпіричних, факторних (статистичних, оптимізаційних) і традиційних методів [17, с. 23].

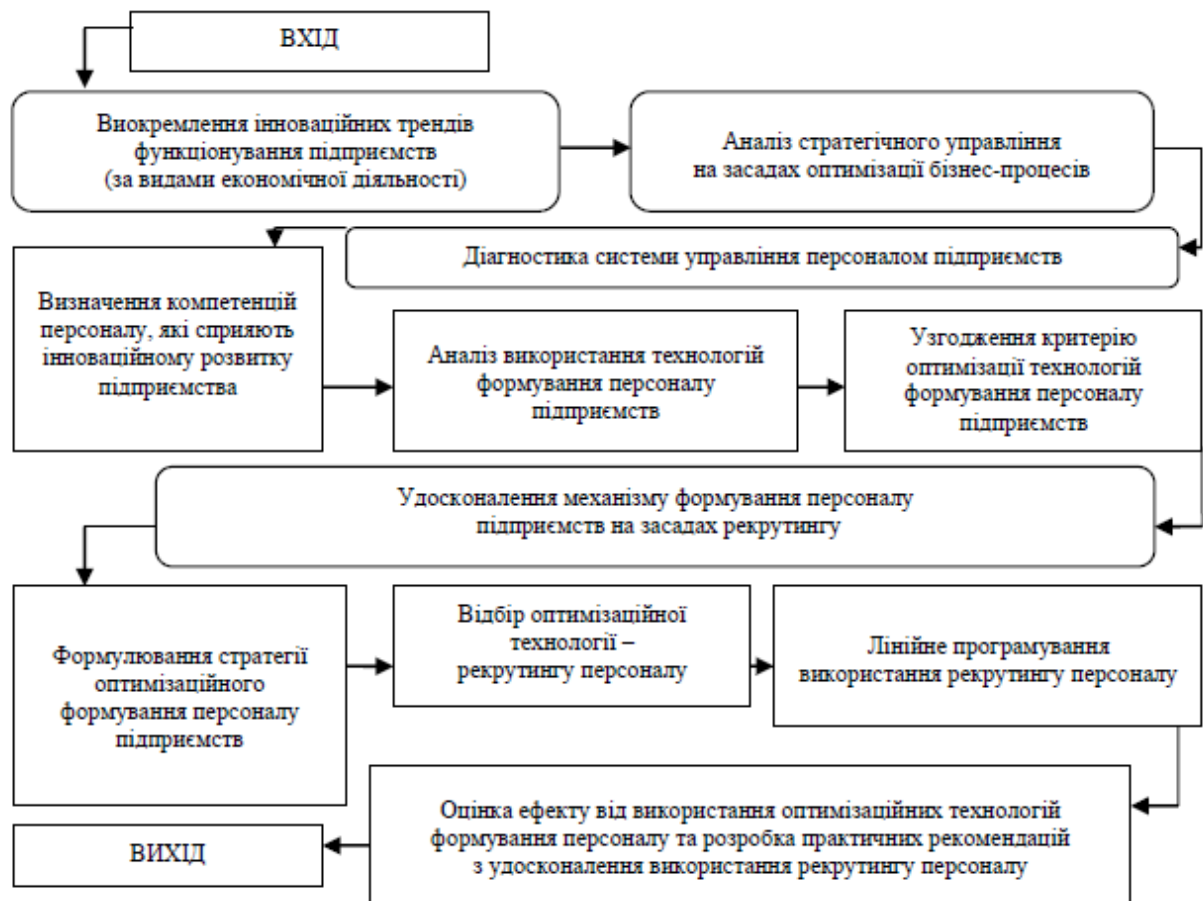


Рисунок 1.2 Алгоритм застосування рекрутингу як оптимізаційної технології формування персоналу підприємства [17, с. 23]

Постійний тиск форс-мажорних обставин на систему управління персоналом, а саме військовий стан, повномасштабне вторгнення та постійні ракетні обстріли підприємств в Україні, вимагає необхідності озброїти менеджерів новітніми технологіями для ефективного впливу на людську складову організації в напрямку забезпечення безпеки персоналу та збереження людського капіталу [22, с. 8].

Розробка і впровадження кадрових технологій роботи з персоналом підприємства включає сім типових етапів:

- 1) діагностика кадрової ситуації;
- 2) внесення змін до чинного положення;
- 3) складання та узгодження технологічного проекту;
- 4) затвердження розробленої технології;

- 5) розповсюдження механізму реалізації заходів;
- 6) навчання персоналу новим технологіям;
- 7) призначення відповідальних за впровадження технологій управління персоналом [21, с. 24].

Втім вважаємо необхідним додати, що після призначення відповідальних за впровадження технологій управління персоналом, керівництво має постійно проводити моніторинг ефективності використання даних технологій та реалізовувати програми щодо постійного оцінювання зовнішнього середовища і коригування використовуваних технологій.

Нові технології неминуче зосереджуються на людському капіталі: пошук талановитих працівників, стимулювання та підвищення мотивації їх праці та необхідності позитивного впливу на фінансові результати діяльності компанії, дозволяють менеджерам формувати ефективну кадрову політику. Технології управління персоналом пропонують особливий підхід до управління зайнятістю, який спрямований на досягнення конкурентних переваг через стратегічне розгортання високозалученої та компетентної робочої сили, використовуючи інтегрований набір культурних, структурних та особистих методів [22, с. 13].

Отже, технології управління персоналом – це сукупність засобів, форм і методів впливу на персонал у процесі його залучення, використання, мотивації, навчання, розвитку або вивільнення з метою досягнення найкращих результатів і конкурентних переваг. Технології управління персоналом обираються та узгоджуються в рамках філософії бізнесу організації, її кадрової політики, організаційної та корпоративної культури [22, с. 13].

Важливим інструментом прийняття рішень щодо вибору технологій управління персоналом є певні критерії, за якими можна їх порівнювати. Основними критеріями є: вартість (витрати на придбання та впровадження); тривалість; операційні характеристики (досвід використання, кількість об'єктів управління); технічні (наявність програмного забезпечення, сумісність з іншими системами та технологіями) [22, с. 13].

Таким чином, сучасні технології в управлінні персоналом дозволяють підприємству значно скоротити фінансові та часові витрати на підбір, найм, адаптацію, розвиток співробітників, контролю результатів їхньої праці тощо. Крім того, управління персоналом на основі використання новітніх технологій значно підвищує конкурентоспроможність підприємства в цілому, покращує його результативність.

1.3 Особливості використання сучасних технологій управління персоналом на вітчизняних підприємствах

Сучасні несприятливі політичні, соціальні та економічні умови, в яких функціонують підприємства в Україні протягом останніх років, змушують суб'єктів господарювання використовувати інноваційні технології в своїй діяльності, задля оптимізації та заощадження всіх видів ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних). Трудові ресурси є нематеріальним багатством підприємства, адже саме кадри забезпечують ефективність діяльності підприємства і досягання стратегічної мети. В той час як висока компетентність персоналу є основним елементом конкурентоспроможності в епоху економіки знань. Тому для підвищення рівня підготовки персоналу та підтримки іміджу компанії на високому рівні необхідно постійно займатися розвитком персоналу на всіх рівнях. Вирішити цю проблему можливо лише за допомогою ефективних технологій управління, зокрема управління у сфері людського потенціалу. Технологія управління персоналом підприємства покликана оптимізувати процес управління через вибір раціональних методів, операцій і процедур прийняття управлінських рішень з метою ефективного впливу на людську складову підприємства [3, с. 183].

Використання сучасних технологій управління персоналом на вітчизняних підприємствах в умовах військового стану в Україні допоможуть підприємствам запобігти призупиненню діяльності, моральному вигоранню, зберегти висококваліфіковані кадри тощо.

Адже сучасні умови функціонування країни в цілому, та кожного підприємства окремо, а саме – умови воєнного стану, накладають додаткові ризики та проблем в сфері управління персоналом. Нові умови вимагають формування оновленої системи управління персоналом на підприємствах, яка б враховувала: дисбаланс у розподілі трудового потенціалу на ринку праці, пов'язаний, в тому числі, з рухом працездатного населення у більш безпечні регіони країни, зменшення чисельності потенційних працівників у зв'язку з активними міграційними процесами, перехід чоловіків працездатного віку до лав Збройних Сил України, значне збільшення чисельності потенційних працівників з обмеженою дієздатністю (колишні військовослужбовці, які отримали важкі поранення під час бойових дій і залишилися без частини кінцівок). Вирішення цих проблем, використовуючи сучасні технології управління персоналом, дасть змогу налагодити таку систему управління персоналом, яка буде ефективною в сучасних умовах [13, с. 163].

Вчені вважають, що використання сучасних технологій управління персоналом на вітчизняних підприємствах зумовлене: технічним прогресом; мобільність та інші особливості нового покоління; нові напрямки в комунікації персоналу та груповій роботі; розвиток глобалізації та геополітичні аспекти; демографічні фактори; рівень технологічного розвитку тощо [13, с. 163].

В даний час в сфері управління персоналом в українських компаніях відбувається багато розробок, розроблені та адаптовані нові та добре відомі технології та методи управління персоналом. Сьогодні постає питання: як все це вдало поєднати в умовах воєнного стану та як правильно розставити акценти [11, с. 90].

Компанії можуть максимізувати свої фінансові результати та стати конкурентоспроможними, використовуючи сучасні технології управління персоналом. Управління персоналом відноситься до функції, які багато роботодавців зараз називають кадровими технологіями. Ці технології включають роботу з персоналом щодо наймання, винагороди та преміювання, адаптації нових працівників, навчання та системи оцінки ефективності праці

співробітників.

Технології управління персоналом мають спрямований вплив, що сприяє досягненню певних цілей. Вони використовуються на різних етапах кадрової роботи. Так при підборі персоналу метою керівника є визначення основних якостей, необхідних для виконання конкретної роботи. Підбір персоналу є важливим елементом системи управління. Від того, наскільки правильно і професійно буде сформовано колектив залежить ефективність та прибутковість діяльності підприємства. Сучасні технології управління персоналом допомагають наймати необхідний персонал.

Сочинська-Сибірцева І. М., Сторожук О. В., Доренська А. О. виділили основні складові технологій управління персоналом, які використовують сучасні підприємства:

1. Планування потреб у кадрах. Вибір технологій у плануванні потреб у кадрах зосереджується на тому, на якому рівні зараз знаходиться підприємства та які саме трудові ресурси йому потрібні задля забезпечення стратегічної мети. Серед найпоширеніших технологій планування потреби у кадрах можна назвати лізинг персоналу, аутсорсинг і аутстафінг.

2. Набір і підбір персоналу. Успішною практикою пошуку персоналу є передача функцій рекрутингу кадровим агентствам, які шукають кваліфікованих спеціалістів з урахуванням вимог до особистих і професійних якостей потенційного кандидата, використовуючи наявні бази даних потенційних працівників. Технологія хедхантингу використовується кадровими агентствами для пошуку висококваліфікованих спеціалістів і керівників вищої ланки з урахуванням специфіки діяльності роботодавця-клієнта, вимог до претендента та робочого середовища, методом прямого пошуку. Використовуючи технологію відбору, кадрові агентства здійснюють швидкий пошук і підбір необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу за формальними ознаками та ключовими вимогами загального характеру: стать, вік, освіта, сфера діяльності, кваліфікація, професійний досвід тощо. Кадрові агентства отримують резюме від кандидатів і передають їх роботодавцю-

клієнту, який сам приймає рішення про прийняття певної людини на роботу.

3. Навчання та розвиток персоналу. Подолання розриву між людським капіталом, який компанія має сьогодні, і людськими ресурсами, які їй знадобляться в найближчому майбутньому, є ключем до підтримки сильної конкурентної позиції. Вирішити таке складне завдання допомагають ефективні технології управління розвитком персоналу. На практиці зарекомендувала себе технологія менторства та коучингу. Наставництво, з одного боку, – це розвиток кар'єри, а з іншого – соціально-психологічний розвиток особистості через консультування та спілкування. Наставник надає новачку підтримку, інструкції, інформацію та зворотній зв'язок від команди, поради для прийняття рішень. Коучинг розглядається як форму наставництва або одна з його вузьких сторін, спрямована на виконання завдань, пов'язаних з професійною діяльністю, розвиток певних умінь і навичок.

4. Кар'єрний ріст. Ефективність системи планування кар'єри персоналу забезпечується впровадженням технології управління талантами, основними цілями якої є: залучення в компанію професійних працівників; забезпечити високий рівень лояльності та відданості персоналу; залучати та утримувати ключових співробітників.

5. Функціональна оцінка. Оцінка праці персоналу є важливим етапом управління персоналом та включає використання різних технологій (360 градусів, Матриця RACI, онлайн-система SHLTOOLS, performance review (огляд продуктивності)). Їх вибір залежить від мети оцінки, параметрів дослідження, організаційної структури підприємства, змісту функцій персоналу та особливостей побудови системи управління персоналом.

6. Оплата праці персоналу. Технологічні компоненти системи винагороди повинні бути спрямовані на залучення, розвиток, мотивацію та утримання високопродуктивних працівників. Практичний досвід створення системи винагород за допомогою компенсаційних і заохочувальних виплат показує, що винагорода - це набагато більше, ніж гроші.

7. Охорона праці. Менеджер з персоналу відіграє важливу роль у

створенні та впровадженні правил охорони праці персоналу. Останнім часом технології безпеки персоналу стають все більш актуальними, тому забезпечення гарантій безпечних і сприятливих умов праці в корпоративній культурі компанії стає однією з провідних технологій управління людськими ресурсами [15, с. 20-24].

Для створення ефективної системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах використовуються різні види технологій управління персоналом. В арсеналі керівників є найбільш сучасні та інноваційні технології управління кадрами, які представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 Сучасні технології управління персоналом вітчизняних підприємств [28, с. 41]

Назва технології	Її характеристика
Лізинг персоналу	Це технологія управління, яка передбачає надання бізнесу на підприємство необхідних трудових ресурсів з певними кваліфікаційними якостями за рахунок послуг сторонньої організації
Аутстафінг	Представляє комплекс заходів, спрямованих на використання персоналу за межами штату
Аутсорсинг	Це передача функцій, пов'язаних з управлінням персоналом підприємству, яке займається підбором кадрів. Часто такі відносини носять тривалий характер

Продовження таблиці 1.1

Рекрутинг	Це бізнес-процес, який є однією з основних функцій менеджерів з персоналу і є набір персоналу
Скринінг	Це первинний відбір кандидатів за певними ознаками: стать, вік та освіта, досвід роботи і т. д. Мотивація та особистісні якості є не оціненими. Основною перевагою цієї технології є низька вартість.
Плетіння власних мереж потенційних кадрів	Використання консультантом власних пошукових джерел.
Прямий пошук	Це цілеспрямований пошук кандидатів на ключові посади середньої і вищої керівної ланки та висококваліфіковані спеціалісти зі спеціальними навичками, тобто працівники, від яких значною мірою залежить успіху

	бізнесу
Реінжиніринг	Означає зміну основних принципів питань кадрової політики на підприємстві
Внутрішній маркетинг	Це робота, спрямована на «просування маркетингу» всередині компанії. Менеджер з маркетингу повинен допомагати керівнику і менеджеру по роботі з персоналом групувати і мотивувати команди, привносити у роботу певні заходи, які налаштовують зворотний зв'язок із співробітниками
Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналу та виявлення негативних сторін.
Автоматизоване управління інформацією кадрової системи	Це програмне забезпечення та технології, які можна використовувати для покращення управлінських процесів в майбутньому

Отже, вітчизняні компанії активно використовують у своїй діяльності рекрутинг персоналу – це підбір кваліфікованого персоналу спеціалізованими компаніями та постачальниками послуг за винагороду. Однією з форм найму є лізинг персоналу, який слід розглядати як технологію управління, яка забезпечує бізнес-процеси компанії необхідними кількісно та якісно трудовими ресурсами з використанням послуг сторонньої організації. Правові відносини виникають між рекрутинговою компанією та працівником, з яким укладено трудовий договір. Впровадження технології лізингу персоналу в практичну діяльність підприємств дозволяє уникнути труднощів, пов'язаних з підбором персоналу, оформленням кадрових документів, виплатою заробітної плати та податкових відрахувань, а також дає можливість проводити більш гнучку кадрову політику шляхом залучення персоналу або скорочення чисельності працівників відповідно до цілей компанії [27, с. 102].

Оскільки сучасні рекрутери реалізують пошук кандидатів повністю в цифровій сфері, лише володіння цифровими інструментами та методами відбору на найвищому рівні дозволить ефективно підбирати персонал з урахуванням потреб компанії. Саме вміння застосовувати цифрові інструменти рекрутингу, спираючись на свої знання та професіоналізм, визначають успіх рекрутерів. Знання цих технологій є однією з найбільш затребуваних професійних якостей. Це характерно для соціальних підприємств, які розглядають появу цифрової економіки як оцифрування мобілізації та

соціального діалогу. Таким чином, ці організації повинні підвищити рівень своєї цифрової зрілості в усіх сферах [30, с. 52].

Також популярні хедхантинг і скринінг. Хедхантинг передбачає цілеспрямований пошук і залучення найбільш кваліфікованих і перспективних кадрів. При цьому хедхантинг є найбільш складною і дорогою технологією, оскільки передбачає залучення конкретного фахівця з однієї організації в іншу. Скринінг — це пошук кадровими агентствами необхідного персоналу за формальними критеріями: стать, вік, підготовка, професійний досвід тощо. Кадрові агентства отримують резюме від кандидатів і передають їх клієнту, який сам приймає рішення щодо підбору персоналу [3, с. 77].

Ще одна технологія підбору та відбору персоналу, заснована на діджиталізації, – краудрекрутинг, який дозволяє не тільки кандидату розкрити свої практичні навички та вміння безпосередньо в процесі роботи, але й компанії скоротити терміни відбору кандидатів на посаду від 1 до 3 тижнів. У цей період рекрутер може оцінити та вибрати найталановитіших кандидатів на посаду. Використання соціальних мереж для відбору кандидатів (Facebook, Twitter та LinkedIn) зараз є звичним явищем для встановлення професійних контактів. Також поширеним є використання месенджера Telegram для розміщення пропозицій роботи та пошуку роботи [30, с. 52].

Наступним важливим аспектом використання сучасних технологій управління персоналом у вітчизняних компаніях є впровадження комплексної системи персоналізованої винагороди з акцентом на індивідуальний внесок працівника, гнучкість і різноманітність програм компенсації з урахуванням потреб і способу життя кожного працівника – ще один тренд у розвитку модуля мотивації в системі управління персоналом. Серед елементів винагороди найчастіше використовуються премії та доплати за результатами ефективності, заробітна плата та оплачувана відпустка, медична допомога, оплата навчання, харчування, оздоровчі програми, участь у прибутках та пенсійне забезпечення, також все частіше впроваджуються в діяльність вітчизняних компаній [26, с. 114].

До підприємств, які використовують дані технології в Україні відносяться такі великі промислові підприємства: ПАТ «Мотор Січ», ПАТ «Запоріжсталь», ПАТ «Дніпроспецсталь» тощо.

Що стосується підсистеми планування персоналу, то найбільш ефективним підходом до управління підприємством є реінжиніринг. Цей метод передбачає радикальну реструктуризацію (редизайн) бізнес-процесів компанії для досягнення значних ефектів. Його використання може сприяти підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також підвищення ефективності роботи персоналу підприємства (за рахунок підвищення його продуктивності, якості тощо) [32, с. 253].

Метод аутсорсингу досить ефективний і підходить для внутрішнього ринку. Аутсорсинг кадрового процесу — форма економічних відносин, при якій роботодавець передає частину функцій з управління персоналом спеціалізованій організації, здатній надавати якісні послуги. Мінусом аутсорсингу є висока вартість деяких послуг. І перевага полягає в тому, що це дає змогу зменшити витрати на обслуговування відповідних послуг [31, с. 144].

Слід зазначити, що розробку та впровадження заходів, спрямованих на формування інноваційних технологій у сфері управління персоналом, здійснює відділ кадрів. Останній збирає та аналізує інформацію про потенціал наявного персоналу та його здатність брати участь в діяльності. Усі структурні підрозділи вносять свої пропозиції, передають їх керівництву або створеній робочій групі. Кожна команда розробляє ідеї, проводить їх критичний аналіз, розпізнає етапи роботи [30, с. 51].

Варто зосередити увагу на технологіях покращення психологічного стану працівників, адже в умовах війни піддається випробуванню фізична і моральна стійкість трудящих, вони змушені, незалежно від обставин, працювати на підтримку економічного фронту країни. Для покращення морально-психологічного стану співробітників і колективного клімату компанії у вітчизняних компаніях можуть бути запроваджені програми психологічної підтримки та використані сучасні технології управління персоналом [12, с.

103].

Лігер А. та Постоева О. зазначають, що для того, щоб вплив на колектив був максимально ефективним, необхідно не лише знати морально-психологічні особливості окремих працівників, соціально-психологічні особливості окремих груп і колективів, а й здійснювати управлінський контроль даного процесу. Для цих цілей використовуються соціально-психологічні технології, які являють собою сукупність специфічних способів впливу на особистісні стосунки, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що існують у колективах. Технології базуються на використанні моральних стимулів у праці, впливають на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення управлінського завдання у внутрішню потребу людини. Це досягається за допомогою методів особистого характеру (особистий приклад, авторитет) [16, с. 1-2].

Психологічна технологія дозволяє:

- модифікувати певні якості особистості шляхом здійснення самопрограмування;
- запобігти накопиченню негативних емоцій;
- ефективно використовувати внутрішні ресурси;
- мотивувати себе на досягнення довгострокових цілей;
- скласти «погляд» у майбутнє тощо. Ці технології успішно розробляються і використовуються в психотерапевтичній практиці як комунікаційні технології та можуть бути використані в самоменеджменті [16, с. 3].

Опитування, проведене Черненко Н., показало, що лише 24% керівників вітчизняних компаній відзначили наявність у своїх компаніях підрозділів, діяльність яких готова до впровадження інноваційних технологій управління персоналом. 32% визначають перспективність їх створення, але значна частина (44%) відзначає відсутність таких поділів [33, с. 81].

Тому впровадження інноваційних технологій управління персоналом є важливою частиною успішного функціонування сучасного бізнесу в Україні.

Водночас це досить складне завдання, яке вимагає від компаній певного рівня підготовки та здатності до змін. Крім того, важливим фактором є кваліфікація персоналу, який буде задіяний у впровадженні технологій, а також можливість фінансування. В останні роки українські компанії прагнуть масово впроваджувати сучасні технології управління персоналом. Проте цей процес ще не набув необхідної динаміки, що потребує пошуку шляхів його активізації [34, с. 280].

Україна ще недостатньо готова до швидкого та комплексного впровадження сучасних технологій в управлінні персоналом. Однак це не виключає можливості забезпечення швидкого прогресу шляхом проведення необхідних науково-дослідних, організаційних, інвестиційних та інших заходів. Деякі розробки в галузі штучного інтелекту вже створені та впроваджені, але більшість науковців вважають, що рівень розвитку цих технологій в Україні ще недостатній [33, с. 81].

Таким чином, характерною особливістю розвитку системи управління персоналом на цьому етапі є застосування керівництвом вітчизняних підприємств комплексу інноваційних технологій в управлінні людськими ресурсами.

Позитивний досвід впровадження інноваційних технологій свідчить також про доцільність застосування у вітчизняному менеджменті таких технологій як рекрутинг, коучинг, гейміфікація, застосування програм розвитку емоційного інтелекту, талант менеджмент, менеджмент знань та персоналізація, що дозволяють підвищити ефективність функціонування підприємства завдяки зростанню компетентності та відданості працівників.

Висновки до розділу 1

Таким чином, управління персоналом підприємства – це постійна ретельна робота керівництва, яка включає цілеспрямований вплив на працівників з метою отримання максимального прибутку, збільшення

ефективності діяльності, раціоналізації та оптимізації праці, при одночасному забезпеченні задоволеності персоналу його діяльністю.

Сучасні технології в управлінні персоналом дозволяють підприємству значно скоротити фінансові та часові витрати на підбір, найм, адаптацію, розвиток співробітників, контролю результатів їхньої праці тощо. Крім того, управління персоналом на основі використання новітніх технологій значно підвищує конкурентоспроможність підприємства в цілому, покращує його результативність.

Характерною особливістю розвитку системи управління персоналом на цьому етапі є застосування керівництвом вітчизняних підприємств комплексу інноваційних технологій в управлінні людськими ресурсами.

Позитивний досвід впровадження інноваційних технологій свідчить також про доцільність застосування у вітчизняному менеджменті таких технологій як рекрутинг, коучинг, гейміфікація, застосування програм розвитку емоційного інтелекту, талант менеджмент, менеджмент знань та персоналізація, що дозволяють підвищити ефективність функціонування підприємства завдяки зростанню компетентності та відданості працівників.

2 АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» є підприємством з повним металургійним циклом, кінцевою продукцією якого є виробництво гарячекатаного, холоднокатаного сталевих листа та жести. До складу підприємства входять основні цехи та допоміжні, що забезпечують потреби підприємства в ремонті і відновленню технологічного устаткування, підготовці виробництва і забезпечення його сировиною. Основне виробництво включає агломераційне (6 агломашин), доменне (4 печі), мартенівське (8 печей).

Комбінат «Запоріжсталь» був збудований в 1933-1939 роках, повністю зруйнований під час Великої Вітчизняної війни і відновлений в 1945-1951 роках. 4 січня 1997 року державне підприємство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» було перетворено у відкрите акціонерне товариство із стовідсотковим державним капіталом.

В період 1998-2001рр. згідно з планом приватизації ВАТ «Запоріжсталь» проводилася поступова реалізація державної частки статутного фонду Товариства шляхом пільгового розміщення акцій, продажу пакетів акцій на сертифікатних аукціонах, через фондову біржу, на некомерційному конкурсі. Первинне розміщення акцій завершено 07.10.2001 року. У 2003 році, відповідно до рішення Загальних зборів акціонерів від 02.07.2003р., був зменшений статутний фонд ВАТ «Запоріжсталь» на величину раніше викупленого в акціонерів пакета в 25%+1 акція.

Загальними зборами ВАТ «Запоріжсталь» 07.06.2006р. прийняті рішення про приєднання до ВАТ «Запоріжсталь» компаній ТОВ «Торговий дім Запоріжсталь», ПП ТОВ «СТІЛ ТРЕК», ТОВ «Торговий будинок вогнетривів», ТОВ «ВТП Запоріжсталь-Інвест Торгпром», ТОВ «Центросталь», збільшення

статутного фонду на суму статутних фондів товариств, що приєднуються і пов'язаному з цим емісію акцій.

В грудні 2007 року було здійснено приєднання активів вищевказаних товариств до ВАТ «Запоріжсталь» та їх припинення. Загальними зборами акціонерів ВАТ «Запоріжсталь» 21.12.2007р. затверджено Статут ВАТ «Запоріжсталь» в новій редакції, згідно з яким статутний фонд (капітал) Товариства становив 660 920 444,75 грн. і поділений на 2643681779 штук простих іменних акцій номінальною вартістю 0,25 грн. Зміни до Статуту були зареєстровані державним реєстратором 27.12.2007р.

Загальними зборами акціонерів ВАТ «Запоріжсталь» від 02.04.2010р., на виконання вимог діючого законодавства, прийнято рішення про переведення акцій Товариства з документарної в бездокументарну форму існування.

11 травня 2010 року Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку був зареєстрований випуск простих іменних акцій в бездокументарній формі існування та видано Свідоцтво про реєстрацію випуску акцій. На позачергових Загальних зборах акціонерів ВАТ «Запоріжсталь», що відбулися 07.08.2015 року, було прийнято рішення про приведення діяльності Товариства у відповідність із нормами Закону України «Про акціонерні товариства». Так, було визначено новий тип Товариства - публічне акціонерне товариство та затверджено нове найменування Товариства - Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь».

ПАТ «Запоріжсталь» на початку своєї діяльності затвердив Статут, відповідно до вимог законодавства. Статут ПАТ «Запоріжсталь» визначає:

– повне найменування ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» (ЄДРПОУ 00191230). Юридична адреса ПАТ «Запоріжсталь»: 69008, Запорізька область, місто Запоріжжя, Заводський район, Південне шосе, буд. 72;

– правовий статус товариства: приватне акціонерне товариство, статутний

капітал якого поділено на частки, права за якими представлені у вигляді акцій. Товариство має баланс, печатку, відкритий розрахунковий рахунок, майно, яким розпоряджується з дотриманням вимог чинного законодавства;

– мету та предмет діяльності: ПАТ «Запоріжсталь» здійснює різні види господарської діяльності, які не заборонені чинним законодавством, з метою отримання прибутку. До основних видів діяльності відноситься: 24.10 виробництво чавуну, сталі та феросплавів. До інших видів діяльності відноситься:

– 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

– 46.72 оптова торгівля металами та металевими рудами;

– 49.20 вантажний залізничний транспорт;

– 71.12 діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;

– 36.00 забір, очищення та постачання води;

– 71.20 технічні випробування та дослідження.

Продукція компанії поставляється до багатьох країн світу. Підприємство займає ключові позиції в металургійній галузі та успішно працює протягом багатьох років, реалізуючи стратегію інтенсивного росту, розвитку і постійного підвищення якості продукції та послуг.

Система менеджменту якості ПАТ «Запоріжсталь» відповідає міжнародним стандартам. Політика компанії спрямована на впровадження, підтримання та постійне вдосконалення системи менеджменту якості. Також підприємство завершила роботу по створенню системи екологічного менеджменту і підтвердила відповідність своїх принципів управління вимогам міжнародного стандарту екологічної безпеки, а також професійної безпеки та охорони праці.

Отже, ПАТ «Запоріжсталь» є достатньо розвиненим, міжнародним підприємством, яке давно почало свою господарську діяльність і має гарну професійну репутацію серед контрагентів, постійно нарощувало свою

діяльність і розвивалось. Проте останні роки, а саме військові дії на території України та Запорізької області в тому числі, призвели до складних кризових явищ на ринку вітчизняної металургії, виявлена сировина криза, недостатня кількість висококваліфікованих працівників, тож керівництво ПАТ «Запоріжсталь» вчасно виявляє та реагує на проблеми в управлінні виробництвом та його матеріальним забезпеченням, персоналом, структурними одиницями, які впливають на якість роботи самого підприємства та його ефективність.

Основні фінансово-економічні показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2021-2023 роки представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 Основні фінансово-економічні показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2021-2023 рр. [36]

Показник	2021 рік	2022 рік	+-, тис.грн.	Зміни, %	2023 рік	+-, тис.грн.	Зміни, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг, тис.грн.	86968733	46916321	-40052412	53,95	56395037	9478716	120,20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	64536759	46801073	-17735686	72,52	54906022	8104949	117,32
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	17033539	-3843228	-20876767	-22,56	-3650559	192669	94,99
Активи, тис.грн.	76627234	70038922	-6588312	91,40	77617483	7578561	110,82
Зобов'язання, тис.грн.	28649686	27676547	-973139	96,60	39115956	11439409	141,33
Власний капітал, тис.грн.	47977548	42362375	-5615173	88,30	38501527	-3860848	90,89
Рентабельність продажів, %	19,59	-8,19	-27,78	-41,82	-6,47	1,72	79,02

Рентабельність власного капіталу, %	35,50	-9,07	-44,58	-25,55	-9,48	-0,41	104,51
Рентабельність активів, %	22,23	-5,49	-27,72	-24,69	-4,70	0,78	85,71

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,63	0,60	-0,02	96,60	0,50	-0,11	82,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,60	1,65	0,06	103,52	2,02	0,36	121,93
Коефіцієнт оборотності активів	1,13	0,67	6,08	0,59	0,73	0,06	108,47
Коефіцієнт оборотності активів в днях	317,19	537,43	59,22	609,96	495,47	-41,95	92,19
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,81	1,11	7,13	0,61	1,46	0,36	132,26
Коефіцієнт оборотності власного капіталу в днях	198,60	325,06	50,47	589,23	245,78	-79,28	75,61

Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг у 2022 році по зрівнянню з 2021 роком зменшився на 40052412 тис. грн., при темпі росту 53,95%. У 2023 році даний показник по зрівнянню з 2022 роком збільшився на 9478716 тис. грн., при темпі росту 120,2%. Зазначаємо, що чистий дохід у 2023 році зростав тільки під впливом інфляції та девальвації національної валюти, а також значного негативного впливу на обсяги реалізації у 2022 році після початку повномасштабного вторгнення в Україну. Втім викликає занепокоєння ситуація з темпами росту чистого доходу від реалізованої продукції, робіт, послуг у 2022 році, коли відбулось значне зменшення даного показника.

Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг у 2022 році по зрівнянню з 2021 роком зменшилась на 17735686 тис. грн., при темпі росту 72,52%. У 2023 році по зрівнянню з 2022 роком збільшилась на 8104949 тис.

грн., при темпі росту 117,32%. Відмічаємо, що темпи росту собівартості реалізованої продукції за період дослідження менше темпів росту чистого доходу від реалізації продукції, що є позитивним моментом у фінансово – господарській діяльності підприємства, яке досліджується.

Проілюструємо основні фінансово-економічні показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2021-2023 рр. на рис. 2.2.

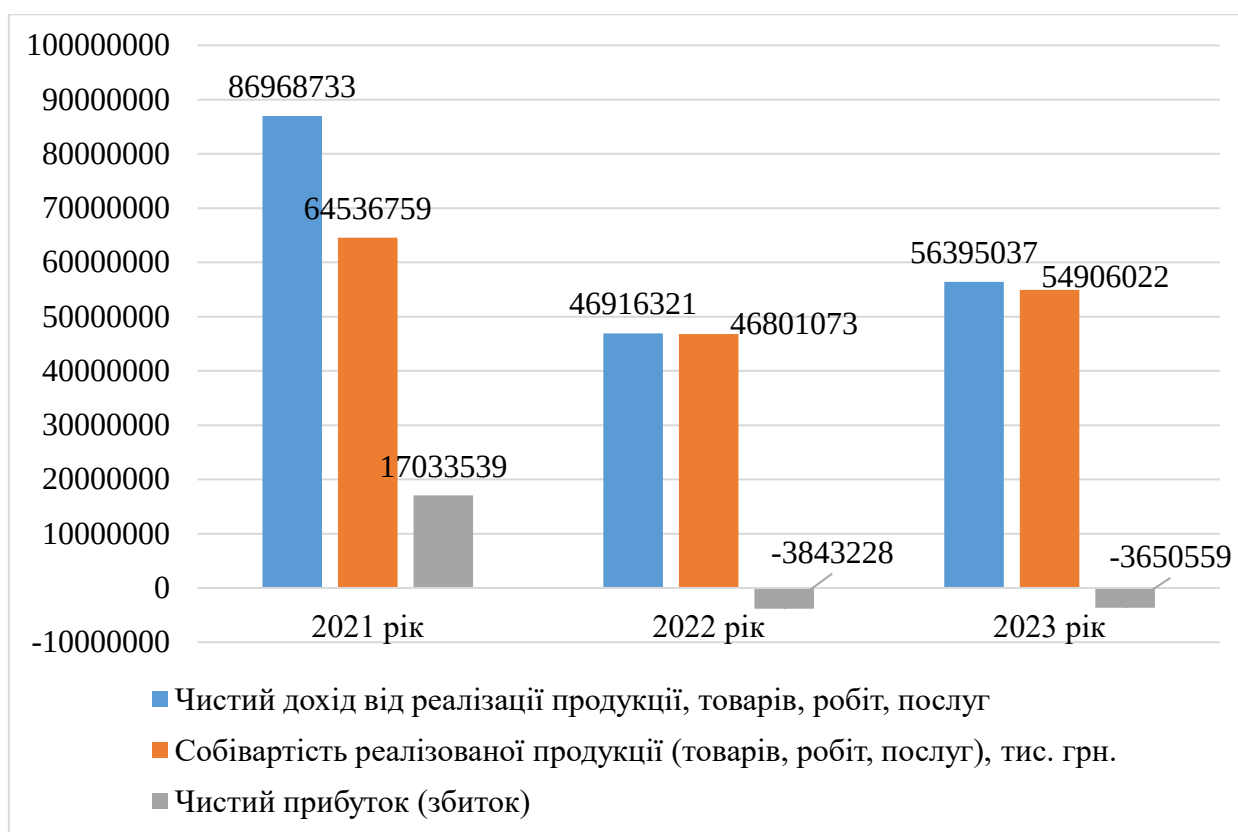


Рисунок 2.2 Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2021-2023 рр.

Отже, як видно з рис. 2.2, основні фінансово-економічні показники ПАТ «Запоріжсталь» за 2022 р. порівняно з 2021 р. показують зниження. Чистий дохід зменшився, відповідно й собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг теж зменшилась. Проте у 2023 році порівняно з 2022 роком зазначені показники зросли.

Відповідно до змін основних показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

була прибутковою лише у 2021 році, адже початок військових дій негативно вплинув на всі види діяльності досліджуваного підприємства. Так у 2021 році підприємство отримало 17033539 тис.грн. чистого прибутку, проте у 2022 році було отримано збитки у сумі 3843228 тис.грн., такий самий фінансовий результат був і у 2023 році, проте збитки зменшились на 192669 тис.грн.

Активи підприємства у 2022 році у порівнянні з 2021 році зменшились на 6588312 тис. грн., темп росту склав 91,4% від періоду раніше, що в абсолютному вираженні складало 70038922 тис.грн. на кінець 2021 року. У 2023 році відзначилась позитивна тенденція у збільшенні активів на 7578561 тис.грн. або на 10,82% (рис. 2.3).

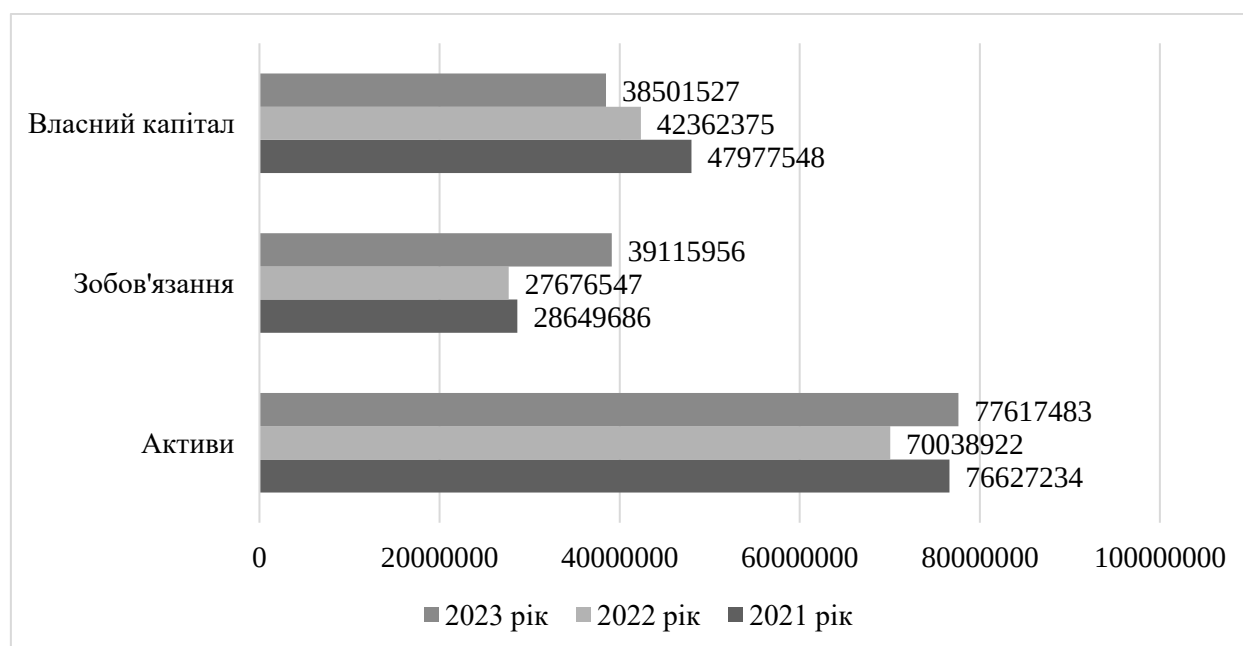


Рисунок 2.3 Динаміка майнових показників ПАТ «Запоріжсталь» за 2021-2023 рр.

Втім варто проаналізувати за рахунок яких джерел відбулись дані зміни. У 2022 році зменшились, як зобов'язання, так і власний капітал ПАТ «Запоріжсталь», так зобов'язання зменшились на 973139 тис.грн., а власний капітал на 5615173 тис.грн. У 2023 році зростали зобов'язання, в той час як

зменшився власний капітал ПАТ «Запоріжсталь», що свідчить про зменшення фінансової незалежності підприємства.

Розраховані показники фінансової незалежності свідчать, що у 2021 році даний показник складав 0,63, тобто на 63% дане підприємство було незалежним, в той час як у 2023 цей показник складав 50%. Коефіцієнт фінансової залежності також поступово підвищувався протягом 2021-2023 років.

Показники рентабельності в 2022 році у порівнянні з 2021 роком значно погіршились, адже збитковість діяльності ПАТ «Запоріжсталь» протягом 2022-2023 років свідчить про відсутність рентабельності діяльності в цей період (див. рис.2.4).

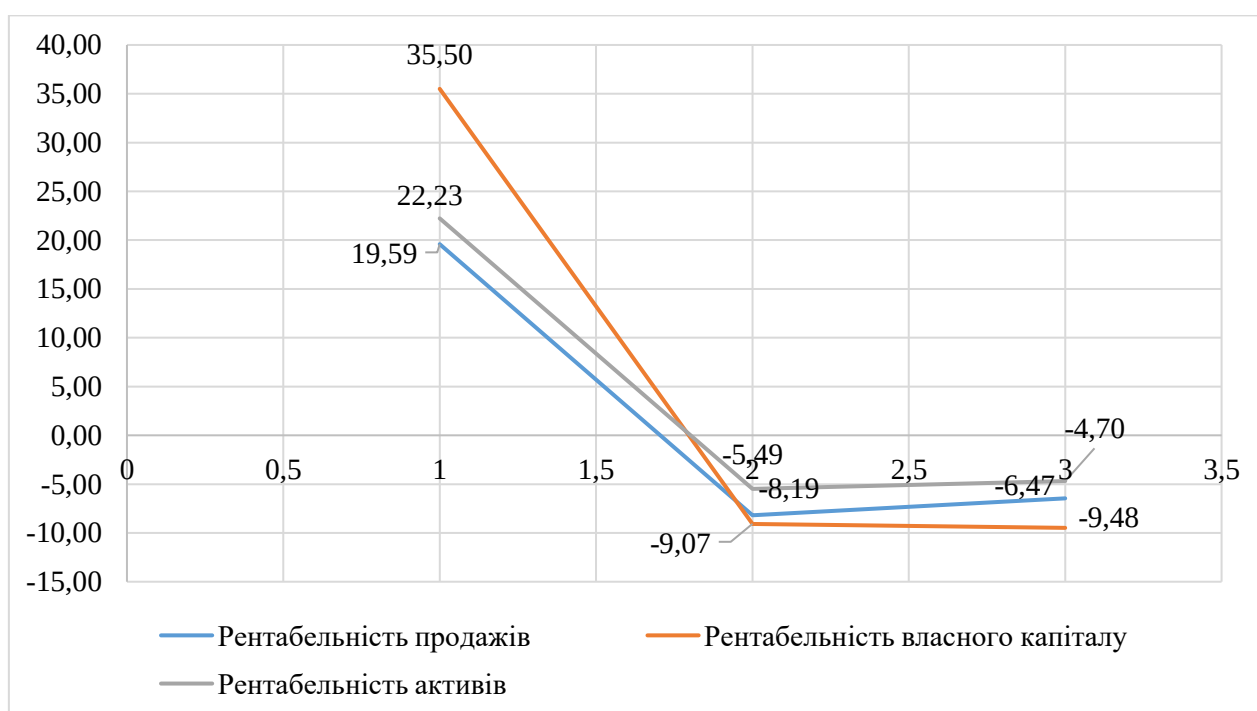


Рисунок 2.4 Динаміка показників рентабельності ПАТ «Запоріжсталь» за 2021-2023 рр.

З рисунку 2.4 бачимо, що до початку військових дій рентабельність власного капіталу ПАТ «Запоріжсталь» складала 35,5%, що є високим

показником і свідчить про високу віддачу капіталу.

Показники ділової активності також свідчать про негативну динаміку, про значне падіння оборотності у 2022 році, проте відзначається позитивна динаміка у 2023 році.

Якщо розглядати в комплексі зміни в діяльності ПАТ «Запоріжсталь», які відбулися за три роки (2021-2023рр.), то можна зробити такі висновки:

1. Чистий дохід за 2021-2023рр. значно знизився на 30573696 тис. грн., темп росту склав 64,85%. Собівартість реалізованої продукції скоротилася на 9630737 тис. грн., темп росту склав 85,8%. Чистий прибуток було отримано лише у 2021 році, протягом 2022-2023 років було отримано збитки. Такі результати аналізу говорять про те, що підприємство в цей період перебувало в фазі скорочення об'ємів виробництва, які були викликані початком повномасштабного вторгнення в Україну.

2. Середньорічна вартість власного капіталу за 2021-2023рр. зменшилась на 9476021 тис. грн., темп росту склав 80,25%. Це може свідчити про те, що підприємство за рахунок непокритих збитків зменшило вартість власного капіталу.

3. Середньорічна вартість активів за 2021-2023рр. зросла на 990249 тис. грн., темп росту склав 101,29%. Підприємство збільшило вартість активів за рахунок оновлення обладнання.

4. Рентабельною діяльністю підприємства протягом 2021-2023 років була лише у 2021 році, у 2022-2023 діяльність була збитковою і нерентабельною.

5. Розраховані показники фінансової незалежності свідчать про підвищення залежності від зовнішніх кредиторів.

6. Розраховані показники ділової активності свідчать про уповільнення діяльності.

ПАТ «Запоріжсталь» завжди слідкує за новими технологіями у виробництві металопродукції та впроваджує їх у свою діяльність, так протягом останніх років відбулась:

– заміна мартенівського виробництва сталі на конверторне, виведення із

експлуатації мартенівських печей, введення в експлуатацію конверторного виробництва;

- будівництва (реконструкції) аспіраційної установки за пічкою обпалу вапняку ОНР-2 та за машиною випалу вапняку КМ;
- модернізація/реконструкція ГОУ карусельної печі;
- будівництво аспіраційної установки з використанням пилоочистного обладнання від конвеєрної машини випалу вапняку з рухомими ґратами КМ-14;
- будівництво аспіраційної установки з використанням пилоочистного обладнання від ливарного двору та бункерного приміщення ДП-5;
- виведення із експлуатації 14 груп нагрівальних колодязів у зв'язку з організацією неперервного розливання сталі у комплексі будівництва киснево-конверторного цеху.

ПАТ «Запоріжсталь» є достатньо розвиненим, міжнародним підприємством, яке давно почало свою господарську діяльність і має гарну професійну репутацію серед контрагентів, постійно нарощувало свою діяльність і розвивалось. Проте останні роки, а саме військові дії на території України та Запорізької області в тому числі, призвели до складних кризових явищ на ринку вітчизняної металургії, виявлена сировина криза, недостатня кількість висококваліфікованих працівників, тож керівництво ПАТ «Запоріжсталь» вчасно виявляє та реагує на проблеми в управлінні виробництвом та його матеріальним забезпеченням, персоналом, структурними одиницями, які впливають на якість роботи самого підприємства та його ефективність.

Таким чином, ПАТ «Запоріжсталь» - провідне металургійне підприємство з повним циклом виробництва сталі в Україні. Структура виробництва включає: агломераційне виробництво; доменне виробництво; сталеплавильне виробництво. Потужності комбінату дозволяють виробляти близько 6,3 млн тон агломерату, 4,2 млн тон чавуну, 4,07 млн тон сталі, порядку 3,7 млн тон гарячого прокату, і порядку 1,2 млн тон холодного прокату.

2.2 Система управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запоріжсталь» займає лідируючі позиції на ринку виробництва металопродукції завдяки високій якості у поєднанні з орієнтацією на потреби сучасного промислового сегменту, а також повній відповідальності за результат перед замовниками. Проте основним із компонентів, який дозволяє досліджуваному підприємству мати гарну репутацію, отримувати прибутки, займати лідируючі позиції є система управління персоналом, яка впроваджена на комбінаті.

Трудові ресурси є головною ланкою виробничого процесу на ПАТ «Запоріжсталь». Якими б не були новітні технології, інноваційні ідеї, вони ніколи не будуть ефективними, приносити максимальну користь без високоефективної роботи, належної підготовки і кваліфікації людських ресурсів. Управління персоналом є достатньо складним процесом, адже люди наділені інтелектом, здатністю мислити. Вони постійно розвивають між собою взаємовідносини, які часто впливають на продуктивність праці, виробництво, внутрішній клімат підприємства.

Згідно діючої редакції Статуту ПАТ «Запоріжсталь» керівними органами Товариства є:

- Вищий орган Товариства - Загальні збори акціонерів Товариства;
- Наглядова рада Товариства;
- Виконавчий орган Товариства (одноосібний) – Генеральний директор Товариства;
- Ревізійна комісія Товариства (у разі обрання загальними зборами акціонерів).

Органи Товариства діють в межах своїх повноважень та компетенції, що визначається Статутом Товариства. Поточною діяльністю Товариства керує генеральний директор за допомогою 11 дирекцій за напрямками діяльності, 2-х самостійних управлінь: юридичного управління і управління справами адміністрації.

Отже, на сьогоднішній день ПАТ «Запоріжсталь» має чітку організаційну структуру управління з різними відділами та підрозділами, які відповідають за покладенні на них функції (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 Організаційна структура ПАТ «Запоріжсталь»

Особливу увагу в системі управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь» займає дирекція з персоналу, до складу якої входять:

- керівник проекту;
- відділ управління організації та оплати праці;
- відділ управління підбору, комплектування та розвитку персоналу;
- відділ управління соціальної сфери;
- відділ економіки праці, організаційного планування та бюджетування;

- відділ взаємодії з персоналом, у т.ч. головний фахівець з взаємодії з молоддю;

Основними завданнями цієї дирекції є:

- формування та ефективна реалізація політики підприємства в сфері управління персоналом, організації, нормування, оплати праці, мотивації персоналу, керування підприємством, удосконалення організаційної структури підприємства, планування персоналу, підбору, підготовки, розстановки, розвитку, оцінки персоналу, дослідження соціологічних та психологічних проблем організації праці, побуту та відпочинку працівників;

- планування, облік, аналіз показників з праці, планування та бюджетування витрат на персонал та соціальну сферу;

- рішення соціальних питань, надання соціальних гарантій, пільг та компенсацій робітникам, реалізація молодіжної політики;

- господарське забезпечення, обслуговування управління підприємства, організація надання Товариству послуг прибирання приміщень та території, хімічної чистки спеціального одягу, вивозу сміття побутового з території підприємства, харчування, виробництва продуктів харчування, технічного обслуговування адміністративних будівель та приміщень.

Керівник кожної дирекції не лише управляє своїми підлеглими чи контролює їх, він ще й спостерігає за співробітниками, особисто знайомий з ними, має часті професійні комунікації. Природно, що це дає змогу якнайкраще пізнати людину з професійної сторони і зі сторони її особистих якостей. В міру того, як з'являється вакансія на певну посаду, виділяється людина, яка найбільше задовольняє поставленим вимогам і відповідає усім необхідним критеріям, з точки зору керівника і колег. Відповідно, ця людина і займає вакансію. На рівні керівництва призначення на посаду відбуваються аналогічним чином. Чітка ієрархія примушує дотримуватись визначених правил поведінки і спілкування (на зразок «не стрибати через голову», тобто звертатись за консультацією чи допомогою до керівників у порядку зростання їх посад). Генеральний директор приймає участь в призначенні керівників відділів та

призначенні головних спеціалістів. Саме йому належить право висування кандидатури на керівні посади. Рішення про призначення, або відхилення претендента приймається на зборах керівного складу у приймальні генерального директора.

Все вищеописане стосується вертикального росту кар'єри співробітників. З іншого боку відбувається управління професійним і кваліфікаційним ростом кожного новоприбулого працівника. Він отримує інформацію, необхідну для виконання своїх функцій із посадової інструкції, внутрішніх положень ПАТ «Запоріжсталь», від колег і керівництва, як на початку трудової діяльності, так і протягом всього знаходження в даній організації.

Внутрішня діяльність ПАТ «Запоріжсталь» регулюється за допомогою власної (внутрішньої) нормативної бази: статут підприємства, колективний договір, посадові інструкції, регламенти роботи відділів, положення про вимоги до певних видів робіт і продукцій тощо.

Колективний договір укладено з метою регулювання соціально-трудових відносин, забезпечення соціального захисту працівників ПАТ «Запоріжсталь» і включає зобов'язання сторін, що його уклали, на створення умов для ефективної роботи, реалізації на цій основі професійних, трудових і соціально-економічних прав та інтересів працівників.

Крім того, варто зауважити, що ПАТ «Запоріжсталь» дотримується вимог чинного законодавства щодо управління персоналом, організації його роботи та умов праці, оплати праці, надання відпусток, забезпечення соціальних пільг та інше. Для того, щоб виконувати соціальну функцію комбінат в своїй структурі має наступні відокремлені структурні підрозділи:

- цех утримання непромислових об'єктів;
- відділ дошкільних навчальних закладів;
- пансіонат «Металург»;
- санаторій-профілакторій;
- палац культури металургів;
- спортивний комплекс ПАТ «Запоріжсталь»;

- виробничо-тваринницький комплекс ПАТ «Запоріжсталь»;
- цех продовольства, харчування та торгівлі «Запоріжсталь-Продторг».

На ефективність управління персоналом підприємства впливають умови праці. На ПАТ «Запоріжсталь» встановлено різне обладнання, яке дозволяє персоналу виробляти якісну продукцію та забезпечити більш безпечні і комфортні умови праці для співробітників, а саме: вентилятори осьові енергоефективні OZA 301; центральні кондиціонери VRS; автономний кондиціонер АК; даховий радіальний вентилятор KROS; повітрорегулюючі пристрої: клапани REG-L, решітки R 25; система автоматики для керування вентиляцією.

Тож важливого значення в системі управління персоналом належить дирекції з охорони праці, промислової та техногенної безпеки. До складу даної дирекції входить:

- відділи: охорони праці; лінійного контролю; договорів, статистики та промислової медицини; по роботі з підрядними організаціями; промислової безпеки; технічної діагностики та неруйнівного контролю; з техногенної, пожежної безпеки та надзвичайних ситуацій;
- управління з охорони навколишнього середовища;
- радіоізотопна лабораторія;
- відділ обслуговування систем протипожежної безпеки;
- газорятувальна станція.

Основними завданнями цієї дирекції є:

- розробка та реалізація ефективної системи управління охороною праці у Товаристві, постійне удосконалення цієї діяльності, планування та здійснення профілактичних заходів щодо усунення шкідливих та небезпечних виробничих факторів, попередження нещасних випадків на виробництві, професійного захворювання та інших випадків погрози життю та здоров'ю працівників, контроль додержання встановлених вимог охорони праці, виробничої санітарії, пожежної та техногенної безпеки, забезпечення охорони навколишнього середовища, захист персоналу в умовах надзвичайних ситуацій;

- забезпечення технічної діагностики вантажопідйомних кранів, надзору за технічним станом та безпечної експлуатації вантажопідйомних кранів, ліфтів та підйомників;

- забезпечення функціонування систем протипожежної автоматики: автоматичного пожежогасіння; охоронно-пожежної сигналізації.

Проаналізуємо ефективність управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь» за 2021-2023 роки в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 Ефективність управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	Зміни +-, тис.грн.	Зміни , %	2023 рік	Зміни +-, тис.грн.	Зміни, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	86968733	46916321	-40052412	53,95	56395037	9478716	120,20
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	64536759	46801073	-17735686	72,52	54906022	8104949	117,32
Штат персоналу, осіб	10255	9305	-950	90,74	8560	-745	91,99
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	23389686	21845985,5	-1543701	93,40	20281916	-1564070	92,84
Продуктивність праці 1 працівника, тис.грн. / чол.	8480,62	5042,05	-3439	59,45	6588,21	1546	130,67
Трудовісткість продукції, чол./тис.грн.	0,0001	0,0002	0	168,20	0,0002	0	76,53

Фонд оплати праці, тис.грн	2933056	2272345	-660711	77,47	2427423	155078	106,82
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн. / чол.	23834,36	20350,57	-3484	85,38	23631,45	3281	116,12

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис.грн. / чол.	286,01	244,21	-42	85,38	283,58	39	116,12
Фондоозброєність, грн.	2280,81	2347,77	67	102,94	2369,38	22	100,92
Зарплатомісткість продукції, грн.	0,034	0,048	0,015	143,61	0,043	-0,005	88,87

Середньооблікова кількість працівників зменшилась протягом 2023 року на 745 осіб, а протягом 2022 року – зменшилась на 950 працівників і склала 9305 осіб. Середня чисельність позаштатних осіб та осіб, які працюють за сумісництвом (зовнішнім) у 2023 році складала 26 осіб. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – не було. Негативні зміни у чисельності персоналу досліджуваного комбінату викликані зменшення обсягів виробництва продукції, також слід зауважити, що значна частина персоналу чоловічої статі була мобілізована до лав Збройних сил України.

Фонд оплати праці мав неоднозначну тенденцію не дивлячись на постійне скорочення штату, так у 2022 році відбулось скорочення витрат на оплату праці на 660711 тис.грн., адже фонд оплати праці складав 2272345 тис.грн., в той час як у 2023 році зазначені витрати зросли на 155078 тис.грн. (+6,82%) та склали 2427423 тис.грн., що позитивно вплинуло на середньорічну заробітну плату працівників.

У 2023 році було збільшено фонд оплати праці (+6,82%) відносно попереднього року та зниження чисельності працюючих в еквіваленті повної

зайнятості на 8,01%. Тож зростання середньої заробітної плати в еквіваленті повної зайнятості відбулось на 16,12%, що в абсолютному вираженні склало 3281 грн. на місяць та 39 тис.грн. на рік, відповідно відбулась позитивна тенденція покращення добробуту працівників. Разом з тим та сама тенденція була із продуктивністю праці, яка у 2022 році склала 8480,62 тис.грн./чол., що на 3439 тис.грн./чол. менше, аніж у 2021 році і на 1546 тис.грн./чол. менше, аніж у 2023 році, адже продуктивність праці в 2023 році складала 6588,21 тис.грн./чол. (рис. 2.5).

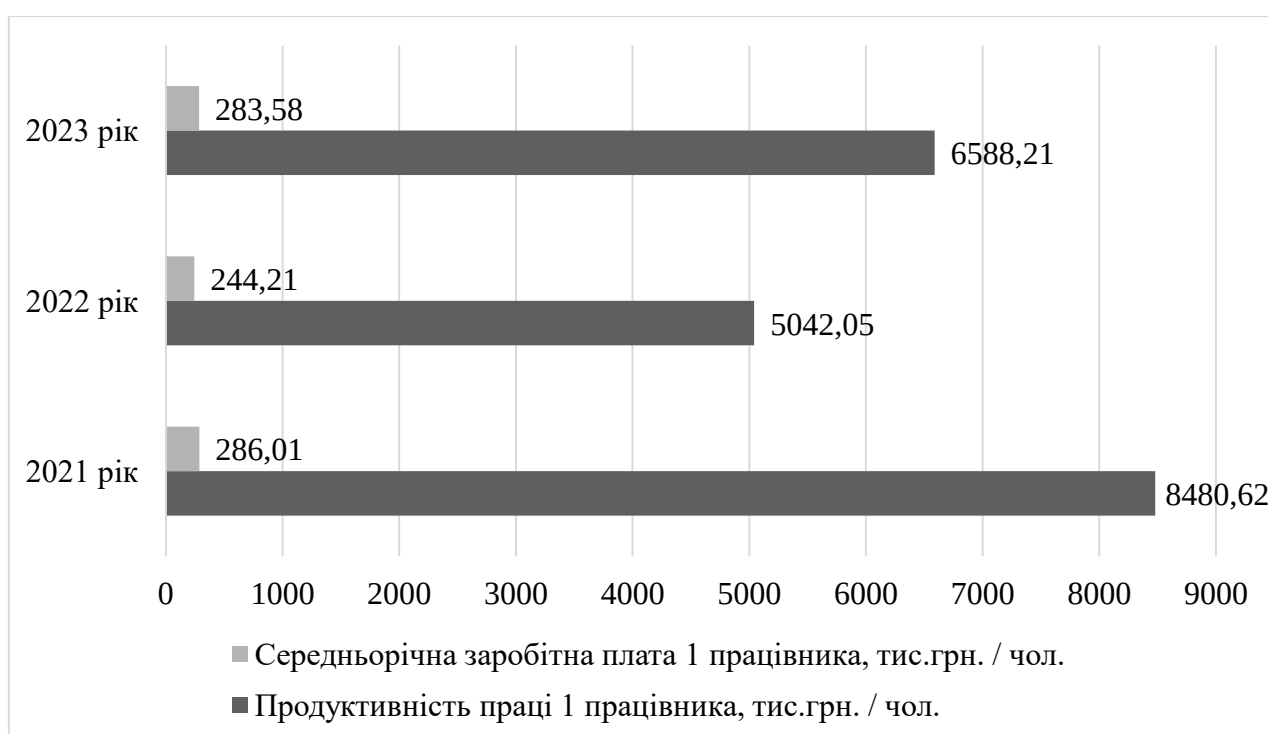


Рисунок 2.5 Продуктивність праці та середньорічна заробітна плата працівників ПАТ «Запоріжсталь» за 2021 – 2023 рр.

Середньорічна заробітна плата одного працівника в 2021 році склала 43,44 тис.грн., у 2022 – 55,05 тис.грн., у 2023 році – 63,23 тис.грн., тобто щороку зростала, що свідчить про підвищення мотивації праці персоналу на ПАТ «Запоріжсталь».

Продуктивність праці одного робітника протягом 2022 року зросла на

231,84 тис.грн., а протягом 2023 року – зменшилась на 68,88 тис.грн., ці зміни негативного характеру.

Позитивна тенденція відзначилась із перевищенням продуктивності праці над середньорічною заробітною платою.

Система управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на забезпечення високого рівня кваліфікації працівників відповідно до операційних потреб досліджуваного підприємства. Для забезпечення необхідного рівня кваліфікації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» на посади керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців призначаються робітники, кваліфікаційний рівень яких відповідає вимогам «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» (ДКХПП України). На комбінаті діє система підготовки кадрів, яка передбачає проведення безперервного навчання персоналу, згідно затвердженим планам заходів, що відповідають цілям підприємства в області якості. Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців на комбінаті спрямовано на вдосконалення їх професійних знань, оволодіння новими методами управління виробництвом, вдосконалення навичок менеджменту в сучасних умовах бізнесу. Належна увага в системі розвитку персоналу приділяється підготовці керівників та кадрового резерву.

Для цього на комбінаті діє Корпоративний університет, в якому у 2023 році пройшли навчання 806 співробітників виробничих підрозділів. Також у ПАТ «Запоріжсталь» особлива увага приділяється навчанню персоналу з питань охорони праці (вимоги «Закону України про охорону праці», Типового положення «Про порядок проведення навчання й перевірки знань з питань охорони праці»). Працівники служби охорони праці, члени атестаційних комісій (перевірка знань з питань охорони праці, нормативно-правових актів), експерти технічні, фахівці з неруйнівного контролю проходять навчання в ДП «Головний навчально-методичний центр Держпраці України», ДП «Державне підприємство «Атестаційний центр з неруйнівного контролю при ІЄЗ ім. Є.О. Патона Національної академії наук України», м. Київ.

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації робочих кадрів на комбінаті здійснюється відповідно до типових навчальних, а також модульних та робочих програм, розроблених фахівцями структурних підрозділів по більше ніж 300 професіям. Всі програми складено відповідно до методичних рекомендацій, погоджених з Міністерством праці та соціальної політики України і затверджених Міністерством освіти і науки України. Навчання проводиться в кабінетах, навчальних класах, а також на спеціально створених в умовах виробництва полігонах. В 2023 році пройшли навчання (підготовка та підвищення кваліфікації) 1708 працівників ПАТ «Запоріжсталь».

Застосовуючи систему безперервного навчання, ПАТ «Запоріжсталь» може забезпечити найбільш повну відповідність структури працівників структурі робочих місць з врахуванням всього спектру вимог до працівників.

У даний час розвиток персоналу ПАТ «Запоріжсталь» проводять самостійно, незалежно від інших організацій, що має як позитивні, так і негативні моменти. В ринкових умовах функції підприємств у сфері розвитку персоналу значно розширились. Система підготовки, підвищення кваліфікації й перепідготовки працівників на підприємстві в ринкових умовах, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміни потреб виробництва в робочій силі, а з іншого – надати можливість працівникам відповідно до їх інтересів підвищувати свій професійний рівень і навчатись.

Молоді кадри мають змогу активно розвиватись і професійно рости, люди пенсійного віку, особливо ті, що пропрацювали тут все своє життя, можуть розраховувати на часткову зайнятість. Їх, як правило, переводять на неповний робочий день, але при цьому вони мають змогу використовувати свій досвід і користуються заслуженою повагою колег.

На ПАТ «Запоріжсталь» формується кадровий резерв. Існує безліч варіантів, можливостей і засобів для підвищення власного кваліфікаційного, професійного і соціально-культурного рівня. Але основною проблемою є власне бажання кожної окремої людини самоудосконалюватись і духовно рости.

Таким чином, ПАТ «Запоріжсталь» має ефективну систему управління

персоналом, яка постійно реформується відповідно до вимог та умов функціонування, так військові дії на території України негативно вплинули на кадровий потенціал комбінату, проте керівництво вжило ряд заходів, які дозволили підвищити продуктивність праці персоналу.

2.3 Впровадження інноваційних технологій управління персоналом на досліджуваному підприємстві

В умовах військового стану та необхідності забезпечення високого рівня продуктивності праці першочерговим завданням перед керівництвом кожного підприємства постає забезпечення сталого економічного та соціального розвитку компанії, що можливе лише за рахунок впровадження ефективної системи управління персоналом, яка має стати фактором забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності.

Аналізуючи сучасний стан системи управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь», необхідно зазначити, що високі темпи зниження чисельності кадрового складу неодмінно супроводжуються низкою проблем та потенційних загроз, що мають вирішуватися на стратегічному та операційному рівнях:

- розрив ключових комунікаційних зв'язків та, відповідно, додаткові витрати часу на встановлення нових робочих контактів. Зміни чисельності кадрового складу мають супроводжуватися відповідними корегуваннями організаційно-управлінської структури, що не завжди є доречним з точки зору стабільності роботи підприємства, і тому, внаслідок непередбачуваних коливань чисельності персоналу, можуть виникати системні комунікаційні проблеми;
- концентрація та підвищення складності основних робочих завдань, унаслідок їх вертикального та горизонтального укрупнення, використання методів спеціалізації та універсалізації в процесі оперативного управління діяльністю працівників окремих структурних підрозділів;
- збільшення робочої завантаженості та підвищення кваліфікаційних вимог до працівників, унаслідок чого також збільшується частка звільнень у зв'язку із невиконанням службових обов'язків та невідповідністю кваліфікації

працівника;

- зростання ролі програм оцінки роботи персоналу, від яких залежить ефективність управління чисельністю кадрового складу та процес підготовки кадрового резерву підприємства при розробці управлінських рішень.

Для вирішення виявлених проблем мають бути розроблені заходи з їх усунення, адже ефективна діяльність ПАТ «Запоріжсталь» значно залежить від системи управління персоналом. Постійні зміни в умовах функціонування змушують підприємства шукати та впроваджувати інноваційні технології управління персоналом.

В сучасних умовах комп'ютеризації суспільства перед дирекцією з персоналу ПАТ «Запоріжсталь» постають доволі складні і різноманітні проблеми при відборі, наборі та найманні потенційних співробітників, атестації, контролю кадрів тощо, відповідно виникає необхідність застосування інноваційних технологій під час управління персоналом, що дозволяє досягнути високих результатів в управлінні кадрами, підтримувати високий рівень продуктивності праці, максимально реалізовувати трудовий потенціал та розвивати його.

Дирекція з персоналу ПАТ «Запоріжсталь» використовує on-line рекрутмент, який є попереднім етапом співбесіди з кандидатами на вакантні посади, особливо це доречно, коли мова йде про філії підприємства, які знаходяться в інших країнах та містах. Так керівництву вдається скоротити матеріальні витрати на пересування до територіального розташування філії, а також витрати часу, як керівника дирекції з персоналу, так і потенційного робітника.

Зазвичай співбесіди проходять за допомогою використання таких програм, як Skype, вайбер, телеграм, в залежності від можливостей потенційного співробітника.

On-line співбесіди дозволяють отримати значну частину інформації про кандидата, відповідність його кваліфікації, знань, вмінь, навичок тій посаді на яку він планує влаштовуватися.

Завдяки відеоформату співбесіди можна оцінити невербальні аспекти поведінки: жести, міміку, манеру спілкування. Це створює більш цілісне враження про особу, ніж аналіз резюме чи мотиваційного листа.

Напрямки використання інноваційних технологій управління персоналом на досліджуваному підприємстві представлені на рис. 2.6.

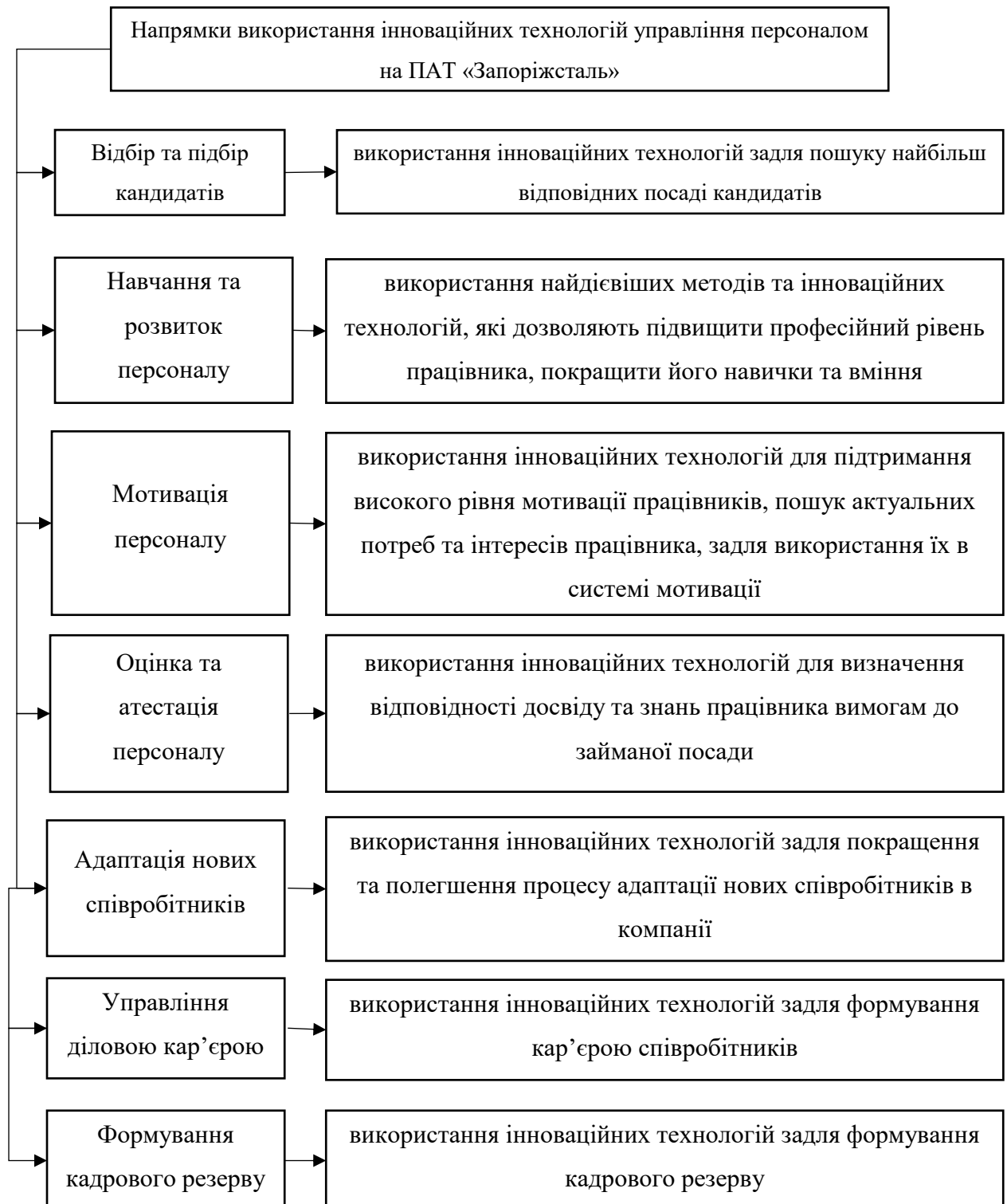


Рисунок 2.6 Напрямки використання інноваційних технологій управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь»

З рисунку 2.6 бачимо, що ПАТ «Запоріжсталь» використовує інноваційні технології управління персоналом за різними напрямками, що дозволяє компанії здійснювати ефективний відбір персоналу, його адаптацію з мінімальними витратами часу і коштів, розробляти дієві мотиваційні механізми за результатами об'єктивної оцінки персоналу, організовувати результативний процес навчання та підвищення кваліфікації працівників, що сприятиме зростанню задоволеності персоналу власною кар'єрою і роботою на підприємстві.

При відборі, наборі та найманні працівників ПАТ «Запоріжсталь» використовує різні інноваційні методи, серед яких найбільшою популярністю користуються:

- системи відслідковування кандидатів (ATS), яка передбачає відбір персоналу за допомогою прикладного програмного забезпечення, що дозволяє автоматизувати процес відбору, відстеження та обробки інформації на основі потреб найму;
- скринінг, який передбачає швидкий (поверхневий) підбір персоналу, що здійснюється за формальними ознаками, включаючи освіту, кваліфікацію, досвід роботи, вік, стать тощо.

Використання зазначених інноваційних технологій на ПАТ «Запоріжсталь» здійснюється з відслідковуванням резюме, даних в соціальних мережах про трудовий досвід.

Для пошуку спеціалістів на керівні чи унікальні посади використовується хедхантинг та Executive Search, вони більш дорогі, тому їх використання доцільно для залучення висококваліфікованих фахівців, які мають власні вдосконалення в певній сфері або велику клієнтуру, що очікувано позитивно вплине на фінансові результати.

Також комбінат використовує лізинг персоналу та аутсорсинг проте дуже обмежено і на певні посади, які немає можливості утримувати на постійній основі, що дозволяє значно економити кошти, адже необхідність виконання певних робіт вузько кваліфікованими спеціалістами виникає не часто.

Більшість інноваційних технологій застосовують для розвитку та навчання персоналу. Спектр інноваційних методів навчання працівників досить широкий як за змістом, так і за вартістю. Такі методи як: дистанційне навчання, корпоративний онлайн-університет, «віртуальна школа» мають низьку вартість і досить високу ефективність.

ПАТ «Запоріжсталь» використовує наступні інноваційні технології під час розвитку та навчання персоналу, які представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 Інноваційні технології розвитку та навчання персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

№	Інноваційна технологія	Мета використання
1	Тренінг	Інтенсивний метод навчання з використанням ділових або рольових ігор, за допомогою вправ і дискусій, спрямований на розвиток знань, умінь і навичок
2	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчитися аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленої задачі, визначати ключові проблеми та вибирати оптимальне рішення
3	Коучинг	Бізнес-технологія, яка передбачає цілеспрямований розвиток особистісного та творчого потенціалу співробітників, щоб мати можливість досягти максимально можливого ефективного результату
4	E-learning	Це форма навчання, яка передбачає використання інформаційно-телекомунікаційних технологій з метою засвоєння навчального матеріалу, набуття навичок та практичного досвіду
5	Екшн-навчання	навчання на умовах реальної практичної діяльності підприємства
6	Баскет-метод	навчання на умовах імітації реальної практичної діяльності підприємства

Зазначені інноваційні технології розвитку персоналу ПАТ

«Запоріжсталь» надають можливість розкрити творчий потенціал співробітників, що позитивно впливає на зростання продуктивності праці.

Також на досліджуваному підприємстві виникає необхідність оцінювання та атестації персоналу з використанням інноваційних технологій. Ефективність процесу оцінювання забезпечується використанням відповідних систем та інструментів відстеження роботи співробітника за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення для управління проектами, електронних таблиць або спеціальних засобів обліку робочого часу.

Регулярна оцінка продуктивності співробітників проводиться щотижня, щомісяця або за іншим графіком відповідно до відділу, залежно від посадових обов'язків працівників та впливу на фінансові результати, якість продукції, що є ключем до ефективності системи моніторингу. Якщо результативність роботи співробітника погіршується або не відповідає очікуванням, вживаються заходи для виправлення ситуації.

Види інноваційних технологій оцінювання та атестації персоналу, які використовує ПАТ «Запоріжсталь» представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 Види інноваційних технологій оцінювання та атестації персоналу, які використовує ПАТ «Запоріжсталь»

№	Інноваційна технологія	Мета використання
1	360 градусів	Опитування оточення (керівництво, співробітники, підлеглі) для визначення відповідності певного працівника займаній посаді. Етапи проведення методу «360 градусів»: 1) підготовка - створення анкети, визначення оточення співробітника, який братиме участь у дослідженні; 2) вступ – проведення консультацій з респондентами для роз'яснення цілей і методології дослідження; в) опитування учасників - безпосереднє розслідування, визначення результатів і підготовка звіту; 3) зворотний зв'язок - проводиться серед працівників, які брали участь в опитуванні.
2	Метод самооцінки	працівник самостійно оцінює свою продуктивність, порівнюючи свої досягнення із встановленими цілями або критеріями
3	Метод цілей та	метод використовується для встановлення та оцінки

	ключових результатів (OKR)	цілей, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації. Продуктивність співробітника оцінюється на основі його внеску в досягнення цих цілей.
4	Онлайн-система SHLTOOLS	За її допомогою можна провести оцінку персоналу з використанням тестів здібностей, різних опитувальників

Зазначені інноваційні методи оцінки персоналу комбінату використовуються на основі результатів традиційної оцінки персоналу. Різні види інноваційних технологій оцінювання та атестації персоналу застосовуються відповідно до відділу, який оцінюється, вимог до персоналу тощо.

Важливого значення в системі управління персоналом посідає мотивація праці. Останнім часом особливої актуальності набувають інноваційні технології мотивації праці, ПАТ «Запоріжсталь» теж звертається до них.

Традиційно ПАТ «Запоріжсталь» використовує грейдинг. Для кожної посади визначається система посадових розрядів і відповідно до них змінюється оклад або «діапазон заробітної плати». Основою рейтингової системи є метод Хея, або метод таблиць направленої профілю, суть його полягає в при оцінці всіх посад найбільш істотними вважаються наступні групи факторів:

- знання та вміння: практичні або спеціальні знання; управлінські знання та навички; комунікативні навички;
- можливість вирішувати складні завдання та брати на себе відповідальність.

Також ПАТ «Запоріжсталь» використовує гейміфікацію – впровадження в робочий процес ділових ігор, за результатами яких здійснюється матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу. Заслугує на увагу такий метод мотивації, як «Соціальна картка», який передбачає створення віртуального рахунку для кожного співробітника в структурі соціального бюджету компанії. Це дозволяє працівнику вибрати бажану систему виплат після закінчення певного періоду.

Крім того, до певних співробітників застосовують систему KPI (Key

Performance Indicators – ключові показники ефективності), так керівництвом обираються корпоративні показники, завдяки яким відстежують якість та ефективність виконаної роботи окремими співробітниками.

Серед інноваційних та фінансово недорогих методів та інструментів управління кар'єрою на ПАТ «Запоріжсталь» виділяють «Кар'єрний портал». Використання даної інноваційної технології в управлінні кар'єрою підвищує обізнаність персоналу про можливі вакансії, перспективи розвитку кар'єри та вимоги, яким необхідно відповідати, щоб зайняти ту чи іншу посаду.

Також досліджуваний комбінат використовує secondment, що передбачає своєрідне тимчасове «відрядження» на інше місце роботи. Передбачається можливість заміни працівника на посаді вище під час його лікарняного або відпустки.

Коучинг, як метод психологічної підтримки кар'єри співробітника, дуже ефективний, але вимагає значних фінансових витрат.

Таблиця 2.5 Бюджет використання інноваційних технологій управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь»

Інноваційна технологія	Відділ	Мета	Результат	Витрати, тис.грн.
1	2	3	4	5
Кейс-навчання	відділ технологій і якості	підвищення якості продукції, зменшення кількості рекламацій	досягнуто	123,5
Майстер-класи	відділ зі збуту	підвищення обсягів реалізації продукції, підвищення рівня кваліфікації співробітників	досягнуто	182,5
Екшн-навчання	відділ транспорту та логістики	підвищення рівня кваліфікації співробітників, зменшення затримки вантажів, набуття навичок формування ефективних маршрутів	досягнуто	170,5

Тренінг	відділ з виробництва	підвищення рівня кваліфікації співробітників, покращення якості продукції, що виробляється, зменшення витрат сировини тощо	досягнуто	108,6
Баскет-метод	відділ безпеки	посилення безпеки на підприємстві, передбачення крадіжок, псування майна тощо	досягнуто	114,6

Продовження таблиці 2.5

E-learning	фінансова дирекція	підвищення рівня кваліфікації співробітників, отримання нових знань відповідно до змін законодавства	досягнуто	109,5
------------	--------------------	--	-----------	-------

Таким чином, використання зазначених інноваційних технологій управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» дозволяють забезпечити високий рівень продуктивності праці, відбір найкваліфікованіших кадрів, підвищення фахових знань та навичок, зростання рівня професіоналізму та креативності, підтримання високого рівня відповідальності за виконання посадових обов'язків, ефективна атестація та оцінка персоналу тощо.

Висновки до розділу 2

На ПАТ «Запоріжсталь» було проаналізовано забезпеченість підприємства кадрами, оплату праці та ефективність використання персоналу. Дані показали, що середньооблікова кількість працівників зменшилась протягом 2023 року на 745 осіб, а протягом 2022 року – зменшилась на 950 працівників і склала 9305 осіб. Середньорічна заробітна плата одного працівника в 2021 році склала 43,44 тис.грн., у 2022 – 55,05 тис.грн., у 2023

році – 63,23 тис.грн., тобто щороку зростала, що свідчить про підвищення мотивації праці персоналу на ПАТ «Запоріжсталь». Продуктивність праці одного робітника протягом 2022 року зросла на 231,84 тис.грн., а протягом 2023 року – зменшилась на 68,88 тис.грн., ці зміни негативного характеру.

ПАТ «Запоріжсталь» використовує різні інноваційні технології в управлінні персоналом, серед яких слід виділити: тренінг, кейс Стаді, коучинг, E-learning, екшн-навчання, баскет-метод, впровадження в робочий процес ділових ігор, за результатами яких здійснюється матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу, система KPI, коучінг. Дирекція з персоналу ПАТ «Запоріжсталь» використовує on-line рекрутмент, який є попереднім етапом співбесіди з кандидатами на вакантні посади, особливо це доречно, коли мова йде про філії підприємства, які знаходяться в інших країнах та містах. Так керівництву вдається скоротити матеріальні витрати на пересування до територіального розташування філії, а також витрати часу, як керівника дирекції з персоналу, так і потенційного робітника.

Зазначені інноваційні технології надають можливість розкрити творчий потенціал співробітників ПАТ «Запоріжсталь», що позитивно впливає на зростання продуктивності праці.

Крім того, на досліджуваному підприємстві використовуються різні інноваційні технології оцінювання та атестації персоналу. Ефективність процесу оцінювання забезпечується використанням відповідних систем та інструментів відстеження роботи співробітника за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення для управління проектами, електронних таблиць або спеціальних засобів обліку робочого часу.

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Модель управління змінами в управлінні підприємством в умовах військового стану

Без змін неможливий розвиток підприємства, відповідно виникає необхідність в ефективному управлінні даним процесом на кожному господарюючому суб'єкті.

О. Тимків вважає, що зміни в управлінні виступають своєрідними управлінськими процесами, пов'язані із досягненням визначених цілей, які здійснюються в роботі підприємства та формуються у відповідності із середовищем його діяльності. Варто зазначити, що зміни визначають перехід суб'єкта господарювання на якісно новий рівень і торкаються місії та організаційної структури, а також технологічного та кадрового потенціалу [39].

Управління змінами допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними, підвищувати продуктивність та ефективно реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища. Управління змінами є невід'ємною частиною сучасного менеджменту, що забезпечує адаптацію підприємства до динамічних умов ринку та внутрішніх викликів. Це системний підхід до впровадження нових стратегій, процесів та культурних змін, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації. Успішне управління змінами включає аналіз поточного стану, розробку стратегії, залучення персоналу та постійний моніторинг результатів. Важливість управління змінами зростає в умовах швидких технологічних змін і глобалізації, що вимагають від підприємств гнучкості та інноваційності [40, с. 90].

Л.С. Ладонько, І.В. Ганжа під ефективним управлінням змінами в бізнесі вбачають найскладніший і найважливіший процес управління переходом організації, як системи, від одного стабільного стану до іншого, як правило,

вищої якості. Цей процес зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та включає ініціацію змін: визначення необхідності змін, їх планування та організацію (створення команди змін; підтримка змін тощо), навчання системи мотивування змін, контроль, регулювання змін та їх кінцеве впровадження [43, с. 103].

Проте реалізуючи зміни в управлінні ПАТ «Запоріжсталь» в умовах військового стану керівництво може стикнутися з певними перешкодами впровадження розроблених заходів, серед яких науковці виділяють:

- недостатнє усвідомлення необхідності змін працівниками підприємства, що пов'язано із недостатньою їх підготовкою;
- недостатній обсяг ресурсів, що веде до затримки реалізації змін;
- неправильно вибрана стратегія розвитку підприємства;
- брак внутрішньої культури, яка сприяє змінам;
- несприятливий вплив зовнішніх чинників (умови на ринку, стан конкурентної боротьби та нормативно-правового забезпечення), які здатні позначитися на ефективності управління змінами [39].

О.Ф. Овсянюк-Бердадіна та В.М. Островерхов вважають, що процес управління змінами має включати наступні складові:

- прийняття рішення про те, що необхідно зробити;
- реалізація прийнятих рішень [42, с. 13].

Відповідно модель управління змінами має включати дані складові, також мають бути всебічно проаналізованими всі внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на результат реалізації прийнятих рішень, адже саме вони або наближають або віддаляють підприємство від бажаного кінцевого результату змін.

Тобто на ПАТ «Запоріжсталь» важливим етапом в моделі управління змінами в управлінні підприємством в умовах військового стану має стати аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

Вітчизняні та зарубіжні науковці розглядали питання управління змінами в управлінні підприємством та розробляли моделі даного процесу, так Л.

Грейнер розробив модель успішного управління змінами, яка передбачає шість етапів та представлена на рисунку 3.1.

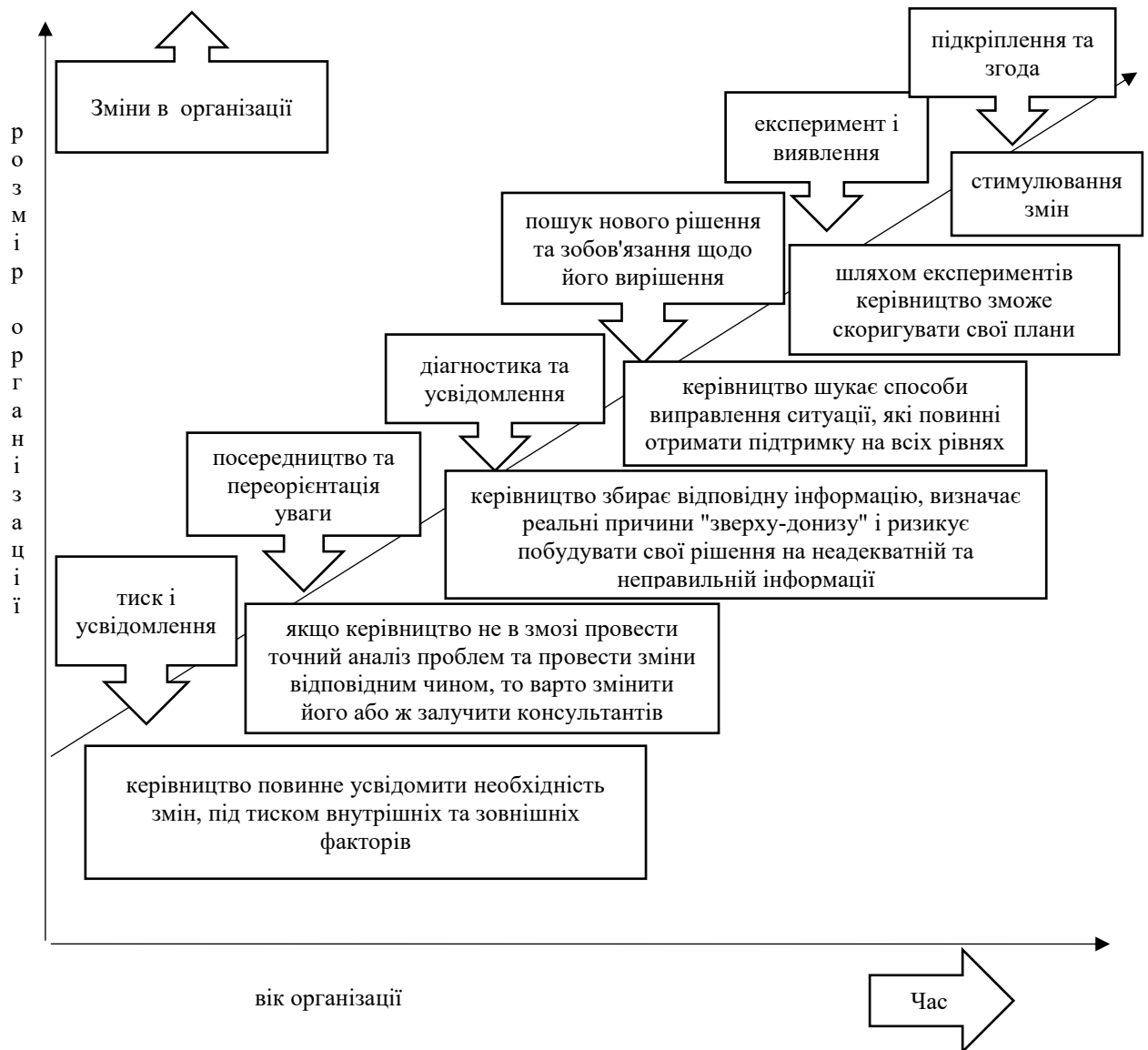


Рисунок 3.1 Модель успішного управління змінами в управлінні підприємством за Л. Грейнером [38, с. 288]

Процес успішного управління змінами має передбачати прийняття вірних управлінських рішень до того, як потенційні загрози та небезпеки здійснять негативний вплив на діяльність підприємства, тобто з рис. 3.1 бачимо, що в моделі Л. Грейнер усвідомлення необхідності змін відбувається під впливом

кризових умов, а не заздалегідь. Втім на нашу думку, як в умовах мирного часу, а особливо в умовах військового стану модель управління змінами в управлінні ПАТ «Запоріжсталь» має мати інший алгоритм. Так необхідність розробки управлінських рішень щодо потенційних змін має передувати кризовому стану підприємства. Тобто першим кроком, в рекомендованій досліджуваному підприємству моделі управління змінами в управлінні діяльністю, має бути постійне усвідомлення, що компанія не може існувати без змін, а для того, щоб зміни були ефективними, вони мають бути запланованими та проаналізованими.

Так за умови кризового становища підприємство змушене приймати не завжди ефективні рішення, зазвичай, керівництво вдається до скорочення кількості, навіть, ефективного персоналу, зменшення витрат на оплату праці, її стимулювання, скорочення витрат на матеріали, що часто призводить до погіршення якості продукції. Тобто всі ці заходи знижують конкурентоспроможність підприємства на ринку, його фінансове становище втрачає стабільність, актуальною стає фаза виживання замість розвитку.

Для того, щоб впроваджені зміни в управлінні підприємством в умовах військового стану були ефективними, необхідно враховувати певні аспекти, серед яких О. Тимків виділяє наступні:

- персонал має входити у робочі групи;
- мають делегуватися повноваження й відповідальність за впровадження змін;
- необхідним є залучення зовнішніх консультантів, які б модернізували ідеї, покращували їх та могли спрогнозувати результати від їх реалізації;
- має бути ефективною комунікація між персоналом;
- має контролюватися ефективна взаємодія всіх управлінських рівнів у процесі управління змінами в управлінні підприємством;
- мають працювати механізми обмеження, які стосуються часу, ресурсів та ефективності впровадження змін в управлінні підприємством [41, с. 205].

Крім того, можемо додати, що другим етапом в моделі управління змінами в управлінні ПАТ «Запоріжсталь» має бути визначення мети змін, їх суть і бажаний кінцевий результат та особливо важливо, щоб всі працівники були зацікавлені в досяганні бажаного результату управління підприємством.

Управління змінами в керуванні ПАТ «Запоріжсталь» в умовах військового стану має забезпечувати стабільність функціонування, зростання рівня прибутковості та ефективності діяльності, крім того забезпечення зайнятості трудового колективу та підтримання високого рівня конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Відповідно до розроблених науковцями концепцій управління змінами в управлінні підприємством ПАТ «Запоріжсталь» має аналізувати та враховувати:

- теперішній стан підприємства;
- стан під час реалізації розроблених змін;
- бажаний кінцевий стан.

Під час управління змінами на досліджуваному підприємстві мають бути враховані всі фактори, які мають істотне значення та вплив на об'єкт управління. Виявлення факторів позитивного та негативного впливу, а також вчасне реагування на них дозволяють тримати процес змін під контролем керівництва, а також мінімізувати вплив потенційних загроз та небезпек, що забезпечить сталий розвиток компанії.

Крім того, підтримуємо думку К.Р. Немашкало, А.Ш.А. Хутака, О.М. Кучугурного, які зауважують, що у систематичному плануванні, впровадженні та контролі за змінами, спрямованими на підвищення конкурентоспроможності підприємства та його адаптацію до нових умов, має використовуватися комплексний підхід, який включає в себе:

- планування змін;
- оцінку ризиків;
- залучення ключових зацікавлених сторін;
- навчання та підтримку персоналу, що дозволяє забезпечити успішне

впровадження і прийняття нововведень всередині організації [40, с. 89].

Відповідно до комплексного підходу К.Р. Немашкало, А.Ш.А. Хутака, О.М. Кучугурного пропонують наступну модель управління змінами в управлінні підприємством (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 Модель управління змінами в управлінні підприємством за К.Р. Немашкало, А.Ш.А. Хутака, О.М. Кучугурного [40, с. 91]

Зазначені науковці виділяють велику кількість переваг у комплексного підходу до управління змінами в управлінні підприємством в умовах військового стану, основною із яких є здатність підприємства швидше адаптуватися до змін в економічному, технологічному та соціальному середовищі. Це стає ключовим фактором для збереження конкурентоспроможності на ринку і забезпечення сталого розвитку [40, с. 89].

Модель управління змінами в управлінні підприємством за К.Р. Немашкало, А.Ш.А. Хутака, О.М. Кучугурного є доволі розширеною та включає багато аспектів діяльності підприємства, які мають бути вивчені перед тим, як реалізовувати зміни в управлінні, проте для ПАТ «Запоріжсталь» в умовах військового стану, вважаємо їх недостатніми, так вважаємо потрібним включити в модель кроки щодо всебічної оцінки та аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, маркетингової діяльності, міжнародної ситуації, політичної ситуації, стану податкового та господарського права щодо функціонування юридичних осіб, прогнозування розвитку військової ситуації в регіоні та можливості реагування на них тощо.

Досліджені моделі управління змінами в управлінні підприємством мають значні недоліки та є неповними в умовах військового стану, адже не нададуть керівництву ПАТ «Запоріжсталь» повної інформації для прийняття вірних та ефективних управлінських рішень.

Також особливо слід звернути увагу, що військовий стан значно впливає на функціонування підприємства, тому модель управління змінами в управлінні ПАТ «Запоріжсталь» має включати моніторинг ситуації в регіоні, так на даний момент завод часто зазнає обстрілів, тож мають бути вжиті певні заходи для створення укриття для персоналу, щоб забезпечити його безпеку, а також обладнання мають бути устатковані додатковими механізмами захисту на випадок втручання ракет.

Крім того, форма проаналізованих моделей є лінійною, проте зміни в управлінні підприємством носять циклічний характер, тобто пропонуємо для

ПАТ «Запоріжсталь» циклічну форму моделі управління змінами в управлінні підприємством, яка була розроблена відповідно до всіх попередніх зауважень і представлена на рис. 3.3.

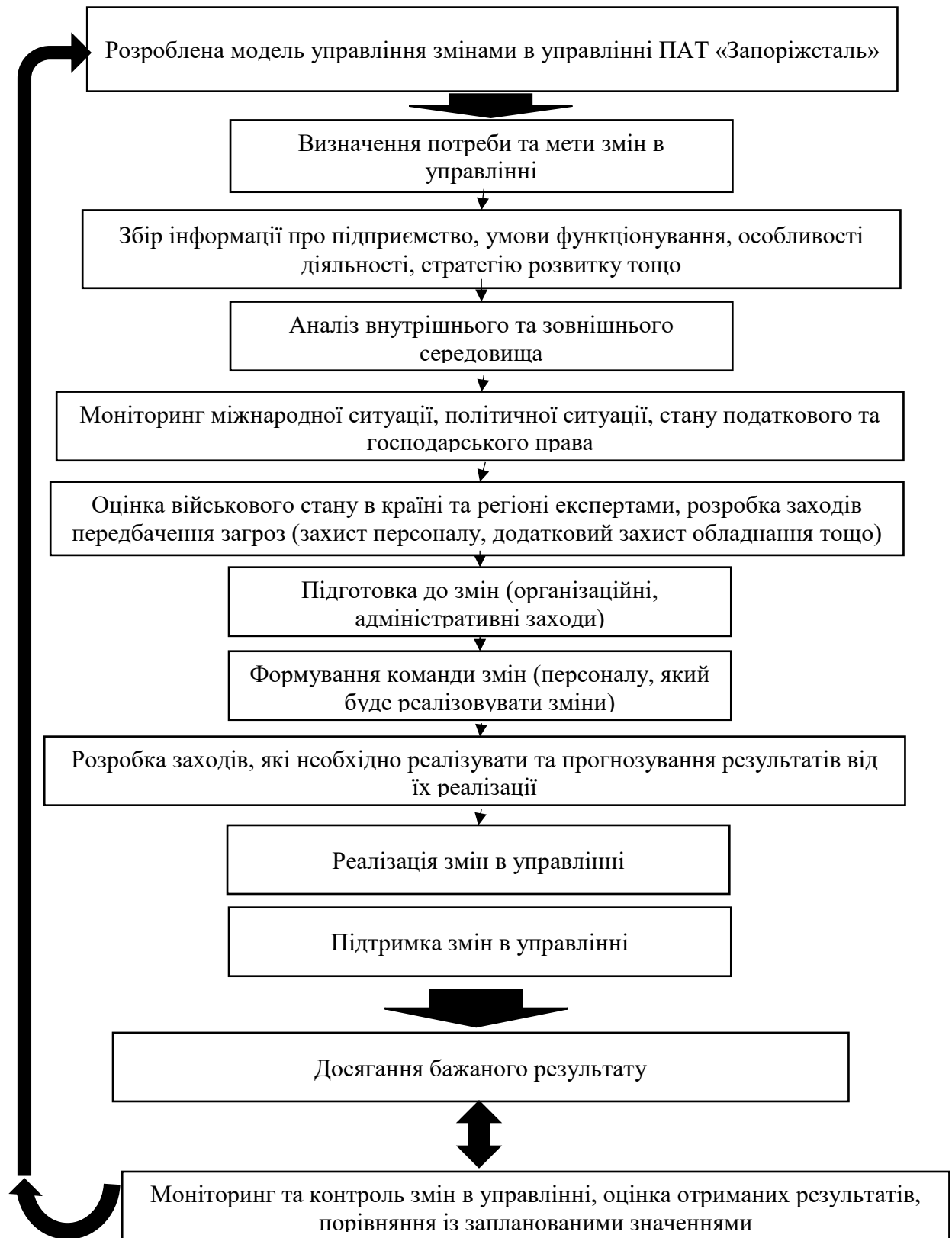


Рисунок 3.3 Розроблена модель управління змінами в управлінні ПАТ
«Запоріжсталь» в умовах військового стану

З рисунку 3.3 бачимо, що в запропонованій моделі управління змінами в управлінні ПАТ «Запоріжсталь» в умовах військового стану процес змін не закінчується ніколи, адже для розвитку підприємства, воно має постійно враховувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, адже вони є мінливими і постійно потребують змін в управлінні.

Варто також звернути уваги, що в рамках розробки заходів змін в управлінні ПАТ «Запоріжсталь» в умовах військового стану мають бути заплановані:

- часові ресурси на реалізацію певного етапу в моделі;
- матеріальні ресурси;
- трудові ресурси тощо.

Формування команди, яка буде здійснювати зміни в управлінні ПАТ «Запоріжсталь» передбачає визначення кола осіб, які будуть відповідальними за даний процес, саме вони будуть контролювати та підтримувати управління змінами, вчасно реагувати на зміни у внутрішнього та зовнішнього середовищі та вживати певних заходів. Персонал має використовувати інноваційні технології, програмне забезпечення, щоб процес управління змінами був ефективним.

Для уникнення загроз дестабілізації діяльності, ПАТ «Запоріжсталь» необхідно впроваджувати системні елементи управління організаційними змінами, які мають поєднуватися з обґрунтуванням підходу з властивим йому набором методів: системним, поведінковим, процесним, ситуаційним. Реалізація заходів щодо управлінських змін на ПАТ «Запоріжсталь» потребує певної підготовки та використання методів і прийомів стратегічного управління з відповідним прогнозуванням складових зовнішнього середовища. Це дасть змогу адаптувати розроблені заходи щодо змін в управлінні і приймати обґрунтовані управлінські рішення при побудові організаційної структури з

удосконаленням наповненням функцій на основі підвищення кваліфікації [44, с. 2].

Таким чином, проаналізувавши існуючі моделі управління змінами на підприємстві можна стверджувати, що умови військового стану, в яких знаходяться всі вітчизняні суб'єкти господарювання, в тому числі і ПАТ «Запоріжсталь» висувають кардинально нові, більш високі, вимоги до системи управління змінами з точки зору забезпечення її ефективності. Тому ефективне управління змінами на ПАТ «Запоріжсталь» необхідно формувати на засадах комплексного підходу – інтеграції вище розглянутих моделей управління змінами. В рамках розробленої моделі управління змінами на ПАТ «Запоріжсталь» потрібно дотримуватися етапів реалізації змін, проводити контроль та моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, визначати мету змін, планувати їх, робити певні визначені організаційні заходи до їх впровадження, враховувати всі ризики та небезпечні фактори, узгоджувати між собою, використовувати прогресивні методи управління, формувати команду управління змінами тощо.

3.2 Удосконалення сучасних технологій управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» на основі цифровізації

Останнім часом всі суб'єкти господарювання все більше уваги приділяють автоматизації бізнес-процесів, тож в умовах сьогодення існує нагальна потреба впровадження інноваційних заходів та новітніх інформаційних технологій у сфері управління персоналом, щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Цифрова революція спричинила зміни в різних секторах, і сьогодні темпи змін прискорюються. Цифрове управління персоналом, яке поєднує в собі хмарні технології, мобільні додатки, соціальні мережі та аналітичні програми, є новою платформою для покращення роботи співробітників компанії [52, с. 13].

Цифровізація стає необхідною частиною щоденної діяльності персоналу

компанії. Сучасні технологічні рішення змінюють основні принципи офісної роботи, адже дозволяють підвищувати ефективність і відкритість діяльності. Процес постановки завдань, їх оцінки і досягання стає централізованим і ефективним, мінімізується ризик помилок і скорочується час обробки інформації [49].

Суть цифровізації управління персоналом полягає у впровадженні цифрових інструментів і платформ, електронного документообігу з метою оптимізації використання трудових ресурсів ПАТ «Запоріжсталь» для досягнення бізнес-цілей. Цей процес має багато переваг, зокрема:

- підвищення зацікавленості та мотивації працівників шляхом уніфікації процедур та інструментів, раціоналізації внутрішньої комунікації компанії, зменшення обсягу інформації, з якою повинні працювати співробітники;
- підвищення продуктивності за рахунок зменшення навантаження на відділ кадрів, автоматизації рутинних і повторюваних завдань і зменшення помилок через ручні розрахунки/введення даних;
- підвищення економічної ефективності через зниження операційних витрат за рахунок трансформації процесу праці, економії часу, людських зусиль, концентрації працівників на більш важливих господарських завданнях;
- покращення управління та утримання талановитих співробітників: підбір, адаптація та професійне навчання персоналу матиме більш індивідуальний підхід, який забезпечуватиме зворотній зв'язок у режимі реального часу, з'явиться можливість для певних посад реалізувати дистанційний формат роботи [46, с. 167].

Втім цифровізація має і певні перешкоди, адже сучасні технології значно модифікують організацію управління персоналом і вимагають від керівництва ПАТ «Запоріжсталь»:

- необхідність підтримки та зацікавленості з боку персоналу у впровадженні сучасних технологій управління персоналом, адже часто персонал чинить опір змінам;
- необхідність розвитку цифрових навичок співробітників, а саме через

навчання, підвищення кваліфікації тощо;

- витрати часу на впровадження сучасних технологій управління персоналом;

- значні матеріальні витрати на впровадження сучасних технологій управління персоналом;

- необхідність впровадження відділу або посаду з кібербезпеки для захисту персональних даних співробітників, даних підприємства та іншої інформації.

Цифровізація інформаційних технологій управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» значно змінить професійну роль працівника, роблячи останнього користувачем цифрового контенту та послуг, а отже, вимагає розвитку спеціальних навичок у персоналу. Сучасне управління персоналом на досліджуваному підприємстві передбачає використання цифрових інструментів підбору, найму, навчання, організації праці, мотивації та контролю. Перш за все, діджиталізація дозволяє прибрати багато рутинних завдань із посадових обов'язків співробітників, мінімізувати ризики людських помилок і звільнити час спеціалістів для вирішення більш важливих завдань, дозволяючи тим самим ефективніше використовувати знання та навички персоналу для вирішення бізнес-завдань. Прогрес у технологічній сфері, інформатизація, мережеві технології, методи та технології створення моделей управління персоналом дозволять ПАТ «Запоріжсталь» досягти якісного та суттєвого прориву у сфері управління.

Для удосконалення сучасних технологій управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» на основі цифровізації необхідним є впровадження технології кадрового маркетингу як інструменту визначення потреби компанії в персоналі, що відповідає потребам роботодавця у кваліфікованій робочій силі, а також залучення висококваліфікованих співробітників з використанням електронних систем підбору та найму працівників.

Однією із цікавих та корисних програм, яка може бути використана на ПАТ «Запоріжсталь» задля досягання визначених цілей є Microsoft Azure Data

Lake.

В Azure Data Lake представлені всі можливості, що спрощують зберігання даних про працівників, їх обов'язків, будь-якого обсягу, формату та швидкості передачі, а також виконання будь-яких видів обробки та аналізу на різних платформах та мовах для відділу кадрів, бухгалтерів, керівників, фахівців з обробки та аналізу даних та аналітиків. Azure Data Lake спрощує отримання та зберігання всіх баз даних, одночасно прискорюючи роботу пакетної, потокової та інтерактивної аналітики. Azure Data Lake дозволяє уникнути витрат і використовувати існуючі посвідчення, системи керування та безпеки, спрощуючи керування даними.

Система легко інтегрується з проміжними та постійними сховищами даних, що дозволяє розширити поточні програми для обробки даних. Крім того, зазначена програма дозволяє обробку та аналіз великих даних у поєднанні із Office 365, Xbox Live, Azure, Windows, Skype. Azure Data Lake вирішує багато проблем продуктивності та масштабованості та дозволяє отримати максимальну користь із накопичених даних, надаючи інформацію, здатну задовольнити всі поточні та майбутні потреби керівництва щодо роботи персоналу.

Крім того, дана платформа, побудована на основі штучного інтелекту, вона уніфікує та об'єднує усі дані про персонал, щоб надати уявлення про життєвий цикл кожного співробітника, його поведінку та рівень продуктивності. Microsoft Azure Data Lake дозволяє аналізувати ці величезні обсяги інформації та є основою для прийняття зважених управлінських рішень [47].

Тож використання Microsoft Azure Data Lake для ПАТ «Запоріжсталь» є доволі ефективним, при тому не потребує великих капіталовкладень, адже бюджет на впровадження даного програмного забезпечення невеликий.

ПАТ «Запоріжсталь» необхідно використовувати можливості штучного інтелекту в усіх аспектах управління персоналом, а саме у:

- підборі;

- наймі;
- навчанні;
- оцінці та атестації;
- контролю робочого часу;
- забезпеченні високої продуктивності праці;
- управлінні кар'єрою.

ПАТ «Запоріжсталь» може формувати собі віртуальних кадрових помічників через штучний інтелект, а також створювати чат-боти, які будуть підтримуватися штучним інтелектом. При цьому витрати на підтримання даних технологій є порівняно невисокими, адже зазвичай підбір та наймання працівників потребує великих затрат часу кадрового персоналу, адже не всі кандидати відповідають вимогам.

Відділ кадрів може формувати запити щодо необхідних критеріїв у потенційних співробітниках і штучний інтелект буде шукати, переглядати, аналізувати отримані резюме на відповідність запиту, обираючи найбільш підходящих кандидатів на певну посаду. Працівники відділу кадрів матимуть можливість переглядати лише відібрані анкети, що значно скоротить витрати часу. Крім того, штучний інтелект навіть має можливість спрогнозувати ділову кар'єру певного майбутнього співробітника, що також є додатковою можливістю утримання та найму найбільш ефективних кандидатів з претендентів.

Чат-боти можуть вести розмови з кандидатом у формі попередньо записаних запитань, збираючи інформацію про навички, навчання та попередні контракти. Ціль цих ботів – замінити взаємодію першого рівня між менеджером з персоналу або співробітниками та кандидатами, щоб одразу не витрачати час на кандидатів, які не відповідають вимогам. Також чат-боти звільняють час для вирішення більш глобальних проблем і ефективних відповідей на важливі питання.

Надалі виникає питання адаптації нових співробітників, так ПАТ «Запоріжсталь» може використовувати сучасні технології з метою адаптації

нових працівників, або працівників, які були переведені на нові посади, або у інший цех. Пропонуємо використати технологію групового коучингу.

Відповідно до даної методики зазначені категорії працівників діляться на групи з певною кількістю людей, яка є оптимальною для швидкої адаптації. Коуч працює у двох напрямках: як для досягнення спільних цілей у групі, так і для створення простору, де кожен учасник може бути тренером для інших. Використання даного методу передбачає вирішення наступних завдань:

- оцінка очікувань нових працівників (виявлення мотивації, бажання працювати в даній організації);
- прогноз стабільності нового працівників;
- знайомство з організацією та колективом;
- усунення причин виникнення конфліктних ситуацій;
- мотивація формування основних умінь і навичок;
- розкриття внутрішнього потенціалу працівника для використання його в інтересах підприємства [5, с. 78].

Також рекомендуємо ПАТ «Запоріжсталь» для адаптації персоналу використовувати технології *jobshadowing* і *buddying*. Перший спосіб передбачає, що новий співробітник стає тією більш досвідченого співробітника, супроводжує його протягом робочого дня, обговорює з ним виробничі ситуації і отримує реальний досвід і якісний зворотний зв'язок [50, с. 114].

Технологія *buddying* – це побудова рівноправних дружніх стосунків з колегою по роботі, що виявляється у підтримці, допомозі, певною мірою, керівництві та захисті однієї особи іншою для досягнення її результатів і цілей [50, с. 114].

Використання зазначених технологій адаптації співробітників дозволить новим працівникам швидше вникати в особливості діяльності та своїх функціональних обов'язків, що позитивно вплине на ефективність та результативність їх діяльності.

Наступним важливим напрямком удосконалення сучасних технологій

управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» на основі цифровізації є навчання персоналу та підвищення його кваліфікації, що також впливає на продуктивність та прибутковість діяльності в кінцевому результаті.

Науковці визначили, що практично кожний співробітник може виділити 15-20 хвилин на день, щоб підвищити свою кваліфікацію не відходячи від робочого місця, тобто рекомендуємо ПАТ «Запоріжсталь» впровадити навчальні перерви для працівників. Відповідно до посадових обов'язків кожному співробітнику має бути підібрана навчальна програма на платформі з он-лайн курсами, в якій кожне заняття розбите на 15 хвилин.

Після проходження певного навчального модуля має бути проведене тестування та визначено наскільки працівник засвоїв матеріал. Все це значно вплине на рівень професійної кваліфікації співробітників, його компетентність, а також підвищить мотивацію до підвищення продуктивності праці. Варто зазначити, що бюджет витрат на запропонований захід з впровадження інформаційних технологій щодо розвитку та навчання персоналу є незначним.

Далі удосконалення сучасних технологій управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» на основі цифровізації має стосуватися оцінки ефективності роботи працівника, його продуктивності, впливу на кінцеві фінансові результати, рівня його знань та навичок відповідно до займаної посади.

На досліджуваному підприємстві рекомендуємо використовувати:

1. Performance Management – це технологія, яку пропонує компанія PeopleForce, вона дозволяє підвищувати продуктивність та результативність діяльності персоналу, за допомогою моніторингу на рівні відділу, команди, індивідуального співробітника або підприємства загалом. Performance Management має різні елементи, які дозволяють зацікавлювати та мотивувати працівників працювати краще.

Елементи Performance Management, рекомендовані для ПАТ «Запоріжсталь» представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Елементи Performance Management, рекомендовані для ПАТ

«Запоріжсталь»

Елемент Performance Management	Характеристика
1	2
Індивідуальні співбесіди	за допомогою таких консультацій можна на самих ранніх етапах виявити проблеми у співробітників і забезпечити ефективну комунікацію між співробітниками та відділами
Зворотний зв'язок	дозволяє співробітникам зрозуміти, наскільки ефективно вони виконують свою роботу, і виправити можливі проблеми

Продовження таблиці 3.1

1	2
План підвищення продуктивності	правильно розроблена стратегія визначає покроковий спектр і план дій для досягнення успішного кінцевого результату
Постановка цілей і моніторинг	моніторинг здійснюється шляхом поєднання функцій контролю і контакту з працівниками для своєчасного зворотного зв'язку щодо досягнення встановлених організаційних цілей
Програма винагороди та визнання	визначається на основі аналізу результатів роботи кожного співробітника і служить стимулом для кращої роботи

2. Технологія Assessment Center, як метод оцінки потенціалу працівників, технологія оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group.

Технологія Assessment Center дозволяє об'єктивно оцінити персонал, що являє собою комплексний метод оцінки компетенцій, необхідних для роботи на конкретній посаді (підприємстві), заснований на моделюванні ключових моментів професійної діяльності. Він дозволяє оцінити реальні якості кандидатів, їхню кваліфікацію і психологічні особливості, відповідність вимогам посадових позицій, а також виявити потенційні можливості фахівців шляхом імітування реальних робочих ситуацій [45, с. 83].

Наступним важливим напрямком управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» є оплата праці, сучасні технології дозволяють встановлювати оптимальний рівень винагороди для кожного співробітника, відповідно до кваліфікаційного рівня, внеску в діяльність підприємства, посадових обов'язків, рівня відповідальності тощо. Система оплати праці на досліджуваному

підприємстві має базуватися на результатах оцінки ефективності праці працівника, відділу в якому він працює.

Рекомендуємо сформувати загальну систему управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь» в якій, будуть пов'язані всі елементи, а саме навчання, яке проходить працівник, оцінка його вкладу та ефективність діяльності, будуть впливати на рівень оплати його праці.

Дана технологія дозволяє запровадити системний підхід до вкладу працівника у відділ, в якому він працює та підприємство загалом, сформувати оптимальні вимоги до кожної посади, розробити кваліфікаційні вимоги, виявити основні моменти в атестації працівників щодо необхідного рівня знань і вмінь, дослідити можливості кар'єрного зростання тощо.

Крім того, ефективне управління кар'єрою є запорукою підвищення лояльності персоналу до компанії, покращення соціально-психологічного клімату в колективі, прозорості кар'єрного процесу та задоволеності персоналу власною професійною кар'єрою та роботою.

На ПАТ «Запоріжсталь» доцільним є використання інноваційних методів малобюджетного управління персоналом, таких як: онлайн-рекрутинг, спостереження, тенізація, дистанційне навчання, «Віртуальна школа», «Корпоративний онлайн-університет», «Кар'єрний портал», внутрішній «Ярмарок вакансій», Secondment, організаційні тести, сторітелінг, відеотренінги. Застосування фінансово витратних методів управління персоналом має бути виправданим і економічно доцільним.

Рекомендуємо ПАТ «Запоріжсталь» використовувати наступні сучасні технології управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» на основі цифровізації, які представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 Рекомендовані сучасні технології управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» на основі цифровізації

Напрямок	Вид	Можливості
----------	-----	------------

	інформаційних технологій	
1	2	3
Система електронного найму та підбору персоналу	LinkedIn, програмне забезпечення people force	LinkedIn — соціальна мережа для пошуку і встановлення ділових контактів. У LinkedIn зареєстровано понад 850 мільйонів користувачів. Програмне забезпечення people force пропонує автоматизацію процесу підбору персоналу, а саме: створення та розміщення вакансій, організація та планування співбесіди, перегляд резюме, тестова координація, формування зворотного зв'язку, створення нагадування, створення документів, перегляд резюме

Продовження таблиці 3.2

Система керування персоналом	Enterprise Human Resources Management Software Програмне забезпечення для управління людськими ресурсами підприємства. Оптимізує підбір, розвиток і управління продуктивністю співробітників	Спрощує кадрові процеси та процеси нарахування заробітної плати. Інтегрує всі дані про співробітників підприємства — від прийому на роботу до виходу на пенсію — в одну систему для всього підприємства. Підвищує ефективність роботи та усуває надмірність даних. Дозволяє співробітникам керувати особистою інформацією, брати активну участь у просуванні по службі, а також розвивати та зберігати важливі навички. Електронний документообіг скорочує витрати на папір, накладні витрати та зберігання. Поєднує цілі співробітників і організації. Дозволяє адміністраторам людських ресурсів стати стратегічними лідерами. Усі модулі можна запускати з налаштованої інформаційної панелі.
Система електронного розвитку та навчання персоналу	Віртуальні програми навчання	Платформи з навчання та підвищення кваліфікації співробітників (https://kwiga.com/, https://academyocean.com/ та інші). Інтерактивні курси створюють можливість отримати додаткове навчання в будь-який час і в будь-якому місці, а також характеризуються доступністю, економією, гнучкістю та легкістю навчання.
Система електронного обліку робочого часу персоналу	ZKTeco	Використання біометричних терміналів обліку робочого часу є надійним і ефективним рішенням для управління робочим часом співробітників. Відбувається заощадження 5-15% витрат на оплату праці, підвищити трудову дисципліну та підвищити ефективність управління персоналом.

Сучасні технології управління персоналом дозволяють досліджуваному підприємству відкривати, використовувати та розвивати приховані можливості співробітників, що підвищує трудовий потенціал підприємства і дозволяє реалізовувати економічну стратегію розвитку на ПАТ «Запоріжсталь».

Отже, аналіз показав, що використання сучасних технологій управління

персоналом об'єктивно необхідний інструмент, який дозволяє для просування по службі використовувати ефективні методи навчання та підвищення кваліфікації працівників, що позитивно впливає на трудовий потенціал ПАТ «Запоріжсталь», а також його прибутковість і конкурентоспроможність.

Таким чином, удосконалення сучасних технологій управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» на основі цифровізації дозволить підприємству зберігати та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, зберігати лідируючу позицію на ринку металопродукції, відновити прибутковість та фінансову стійкість підприємства.

3.3 Прогнозування програми управлінських заходів у повоєнний час

Процес удосконалення сучасних технологій управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» потребує планування та прогнозування, адже керівництво має розуміти конкретний ряд заходів, які мають бути реалізовані і до яких результатів вони призведуть. Одним із можливих методів у прогнозуванні є програмний підхід, який передбачає визначення проблеми та формулювання цілей, на основі мети розроблення заходів, їх зведення в програму, спрямовану на їх досягнення. Крім того, існує необхідність в систематичному контролі якості та результатів реалізації заходів, запланованих в програмі, а також їх коригування, якщо виникне необхідність.

Програма – це комплекс взаємопов'язаних технічних, економічних, соціальних, виробничих, організаційних, науково-технічних та інших заходів, спрямованих на досягнення відповідної мети з урахуванням оптимального використання ресурсів у визначених межах. Цілі, на які спрямована програма, визначаються стратегією підприємства, наявністю однієї чи кількох пов'язаних із нею соціально-економічних проблем [51, с. 27-28].

Прогнозування програми управлінських заходів щодо впровадження та удосконалення сучасних технологій управління персоналом у повоєнний час на ПАТ «Запоріжсталь» має включати ряд заходів, які збагатять арсенал методів

відбору персоналу, співбесід з ним при найманні на роботу, полегшення процесу адаптації нових працівників, або працівників, які були переведені на нову посаду, постійне навчання та розвиток кадрів, задля забезпечення високої якості трудового потенціалу, також вдосконаленню підлягає система керування персоналом, моніторинг праці та інші важливі напрямки.

Обов'язковим елементом в програмі, серед управлінських заходів щодо впровадження та удосконалення сучасних технологій управління персоналом у повоєнний час на ПАТ «Запоріжсталь» має стати забезпечення безпеки працівників та розробку алгоритму їхніх дій під час обстрілів та ракетних небезпек.

ПАТ «Запоріжсталь» має впровадити електронну систему сповіщення під час загрози ракетних обстрілів, необхідним є використання програмного забезпечення, яке буде блокувати робочі комп'ютери управлінського штату, щоб вони могли пройти в укриття. Для виробничого персоналу мають бути розроблені укриття в цеху, особливо для працівників, які мають бути постійно на робочому місці. Реалізація зазначених заходів дозволить зберегти життя персоналу та захистити їх від ракетних небезпек.

Отже, необхідним є розробка програми управлінських заходів щодо впровадження та удосконалення сучасних технологій управління персоналом у повоєнний час на ПАТ «Запоріжсталь».

Напрямок програми: розробка управлінських заходів щодо впровадження та удосконалення сучасних технологій управління персоналом у повоєнний час на ПАТ «Запоріжсталь».

Мета програми: підвищення ефективності, результативності та продуктивності праці персоналу на основі впровадження та удосконалення в роботі сучасних технологій управління персоналом.

Завдання програми: забезпечити безпеку праці персоналу в умовах військового стану; розробити заходи з підвищення продуктивності праці за рахунок використання сучасних технологій управління персоналом; впровадити в систему підбору та проведення співбесід з потенційними працівниками чат-

боти; впровадити ефективну систему моніторингу праці персоналу на індивідуальному рівні, рівні відділу та підприємства загалом; удосконалити систему керування персоналом на основі використання сучасних технологій управління персоналом; удосконалити систему розвитку та навчання персоналу з використанням сучасних технологій управління персоналом.

Реалізація управлінських заходів щодо впровадження та удосконалення сучасних технологій управління персоналом у повоєнний час на ПАТ «Запоріжсталь» має відбуватися за певним алгоритмом, пропонуємо наступні етапи впровадження розроблених заходів (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 Етапи реалізації управлінських заходів щодо впровадження та удосконалення сучасних технологій управління персоналом у повоєнний час на ПАТ «Запоріжсталь»

Дотримання зазначеного алгоритму реалізації управлінських заходів щодо впровадження та удосконалення сучасних технологій управління персоналом у повоєнний час на ПАТ «Запоріжсталь», дозволить поступово, крок за кроком формувати таку систему управління персоналом, яка буде

повністю відповідати міжнародним стандартам, що забезпечить:

- безпеку праці в умовах військового стану;
 - полегшення процесу адаптації нових співробітників, а також працівників, які були переведені на нову посаду, або в новий відділ, які має певні особливості;
 - високу продуктивність праці персоналу;
 - економію витрат робочого часу;
 - зростання мотивації персоналу через підвищення продуктивності, професійних навичок, кваліфікації та отримання додаткових знань;
 - оцінку потенціалу працівника та його максимальну реалізацію на користь підприємства;
 - скорочення витрат часу на підбір та наймання персоналу за рахунок використання штучного інтелекту, чат-ботів тощо;
 - скорочення фінансових витрат на управління персоналом;
 - усунення неефективних дій в роботі кожного працівника індивідуально.
- Варто зосередити увагу, що реалізація розробленої програми на ПАТ «Запоріжсталь» потребує фінансового забезпечення, розглянемо бюджет витрат на дані заходи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 Бюджет витрат на реалізацію програми з удосконалення сучасних технологій управління персоналом у повоєнний час на ПАТ «Запоріжсталь»

№	Захід	Заплановані витрати
1	2	3
1	заходи із забезпечення безпеки праці персоналу в умовах військового стану	125,0

Продовження таблиці 3.3

2	заходи із покращення процесу адаптації персоналу	40,0
3	впровадження системи електронного обліку робочого часу персоналу	15,0

4	заходи із удосконалення системи електронного найму та підбору персоналу	75,0
5	впровадження системи керування персоналом на основі використання сучасних технологій управління персоналом	85,0
6	впровадження системи розвитку та навчання персоналу з використанням сучасних технологій управління персоналом	20,0
7	впровадження системи оцінки потенціалу працівника	15,0
8	впровадження ефективної системи моніторингу праці персоналу на індивідуальному рівні, рівні відділу та підприємства загалом	35,0
9	впровадження ефективної системи оплати праці за рахунок використання системи коефіцієнтного аналізу обов'язків, потенціалу, навичок, внеску працівника, зростання його кваліфікаційного рівня тощо	40,0
	Загальні витрати	450,0

З таблиці 3.3 бачимо, що бюджет витрат на реалізацію програми з удосконалення сучасних технологій управління персоналом у повоєнний час на ПАТ «Запоріжсталь» складає 450 тис.грн.

Втім, як було зазначено, удосконалення сучасних технологій управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь», відбувається з метою покращення менеджменту на підприємстві, зростання продуктивності праці та інших позитивних змін, в таблиці 3.4 наведено прогнозовані результати від реалізації розробленої програми.

Таблиця 3.4 Очікувані результати від реалізації програми з удосконалення сучасних технологій управління персоналом у повоєнний час на ПАТ «Запоріжсталь»

№	Захід	Прогнозовані результати
1	2	3
1	заходи із забезпечення безпеки праці персоналу в умовах військового стану	збереження життя та здоров'я персоналу підприємства

Продовження таблиці 3.4

2	заходи із покращення процесу адаптації персоналу	полегшення процесу адаптації, скорочення часу на якісне виконання
---	--	---

		своїх посадових обов'язків нових працівників або працівників, які були переведені на інші посади
3	впровадження системи електронного обліку робочого часу персоналу	скорочення витрат неефективного робочого часу
4	заходи із удосконалення системи електронного найму та підбору персоналу	скорочення витрат робочого часу кадрового персоналу на найм та підбір персоналу, проведення співбесід
5	впровадження системи керування персоналом на основі використання сучасних технологій управління персоналом	зростання ефективності праці, більш якісне виконання посадових обов'язків працівниками підприємства, зростання продуктивності праці
6	впровадження системи розвитку та навчання персоналу з використанням сучасних технологій управління персоналом	зростання професійного рівня працівників, отримання нових знань, підвищення кваліфікації
7	впровадження системи оцінки потенціалу працівника	оцінка потенціалу працівника та його реалізації
8	впровадження ефективної системи моніторингу праці персоналу на індивідуальному рівні, рівні відділу та підприємства загалом	зростання ефективності праці, більш якісне виконання посадових обов'язків працівниками підприємства, зростання продуктивності праці
9	впровадження ефективної системи оплати праці за рахунок використання системи коефіцієнтного аналізу обов'язків, потенціалу, навичок, внеску працівника, зростання його кваліфікаційного рівня тощо	зростання мотивації до праці, навчання, підвищення кваліфікації, власного трудового потенціалу, зростання внеску у фінансові результати підприємства

З таблиці 3.4 бачимо, що очікувані результати від реалізації програми з удосконалення сучасних технологій управління персоналом у повоєнний час на ПАТ «Запоріжсталь» свідчать про доцільність впровадження даної програми.

Надалі, для прогнозування результатів від реалізації розробленої програми управлінських заходів для ПАТ «Запоріжсталь» у повоєнний час, використаємо SWOT-аналіз управління персоналом та потенційного впливу заходів програми для досліджуваного підприємства, який дозволить виділити загрози та можливості на основі вивчення слабких та сильних сторін в даному процесі.

SWOT-аналіз управління персоналом та потенційного впливу заходів програми ПАТ «Запоріжсталь» представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 SWOT-аналіз управління персоналом та потенційного впливу заходів програми ПАТ «Запоріжсталь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Відділ кадрів, який має повноваження в управлінні персоналом на підприємстві. 2. Ефективне використання робочого часу. 3. Підвищення кваліфікації, навчання та розвиток персоналу. 4. Високий професійний рівень персоналу. 5. Наявність системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу.	1. Обмеженість фінансових ресурсів на вдосконалення управління персоналом. 2. Плинність кадрів. 3. Відсутність посадових інструкцій в частини персоналу. 4. Наявність системи штрафів за адміністративні порушення.
Можливості	Загрози
1. Полегшення процесу набору, наймання та відбору працівників. 2. Удосконалення процесу підвищення кваліфікації, навчання та розвитку персоналу. 3. Покращення процесу адаптації нових працівників та працівників, яких було переведено на нову посаду. 4. Вдосконалення процесу моніторингу за ефективністю праці персоналу. 5. Полегшення процесу управління персоналом за рахунок використання штучного інтелекту. 6. Скорочення витрат на управління персоналом за рахунок сучасних технологій. 7. Впровадження технологій оцінки внеску та потенціалу персоналу.	1. Загострення на ринку праці за рахунок скорочення працездатного населення, особливо чоловічої статі. 2. Мобілізація частину персоналу в ЗСУ. 3. Зменшення продуктивності праці. 4. Збільшення неефективного фонду робочого часу.

SWOT-аналіз управління персоналом та потенційного впливу заходів програми ПАТ «Запоріжсталь» показав, що реалізація розробленої програми дозволить досліджуваному підприємству отримати додаткові можливості, що позитивно вплинуть на систему управління персоналом за рахунок

впровадження сучасних технологій.

Таким чином, прогнозування програми управлінських заходів у повоєнний час на ПАТ «Запоріжсталь» показало, що реалізація програми є доцільною та дозволить підвищити ефективність використання персоналу, змотивувати його до зростання продуктивності праці, максимально реалізовувати потенціал працівника, який слід оцінювати з використанням сучасних технологій.

Висновки до розділу 3

Програма управлінських заходів щодо впровадження та удосконалення сучасних технологій управління персоналом у повоєнний час на ПАТ «Запоріжсталь» включає ряд заходів, які збагатять арсенал методів відбору персоналу, співбесід з ним при найманні на роботу, полегшення процесу адаптації нових працівників, або працівників, які були переведені на нову посаду, постійне навчання та розвиток кадрів, задля забезпечення високої якості трудового потенціалу, також вдосконаленню підлягає система керування персоналом, моніторинг праці та інші важливі напрямки.

В програмі управлінських заходів щодо впровадження та удосконалення сучасних технологій управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» слід включити: заходи із забезпечення безпеки праці персоналу в умовах військового стану; заходи із покращення процесу адаптації персоналу; впровадження системи електронного обліку робочого часу персоналу; заходи із удосконалення системи електронного найму та підбору персоналу; впровадження системи керування персоналом на основі використання сучасних технологій управління персоналом; впровадження системи розвитку та навчання персоналу з використанням сучасних технологій управління персоналом; впровадження системи оцінки потенціалу працівника; впровадження ефективної системи моніторингу праці персоналу на індивідуальному рівні, рівні відділу та підприємства загалом; впровадження

ефективної системи оплати праці за рахунок використання системи коефіцієнтного аналізу обов'язків, потенціалу, навичок, внеску працівника, зростання його кваліфікаційного рівня тощо.

Результатом реалізації програми впровадження та удосконалення сучасних технологій управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» має стати: безпека праці в умовах військового стану; полегшення процесу адаптації нових співробітників, а також працівників, які були переведені на нову посаду, або в новий відділ, які має певні особливості; висока продуктивність праці персоналу; економія витрат робочого часу; зростання мотивації персоналу не лише у підвищенні продуктивності праці, а й зростанні рівня професійних навичок, підвищення кваліфікації, отриманні додаткових знань тощо; оцінка потенціалу працівника та його максимальну реалізацію на користь підприємства; скорочення витрат часу на підбір та наймання персоналу за рахунок використання штучного інтелекту, чат-ботів тощо; скорочення фінансових витрат на управління персоналом; усунення неефективних дій в роботі кожного працівника індивідуально.

ВИСНОВКИ

Написання роботи дозволило зробити наступні висновки:

- управління персоналом підприємства – це постійна ретельна робота керівництва, яка включає цілеспрямований вплив на працівників з метою отримання максимального прибутку, збільшення ефективності діяльності, раціоналізації та оптимізації праці, при одночасному забезпеченні задоволеності персоналу його діяльністю;

- сучасні технології в управлінні персоналом дозволяють підприємству значно скоротити фінансові та часові витрати на підбір, найм, адаптацію, розвиток співробітників, контролю результатів їхньої праці тощо. Крім того, управління персоналом на основі використання новітніх технологій значно підвищує конкурентоспроможність підприємства в цілому, покращує його результативність;

- характерною особливістю розвитку системи управління персоналом на цьому етапі є застосування керівництвом вітчизняних підприємств комплексу інноваційних технологій в управлінні людськими ресурсами. Позитивний досвід впровадження інноваційних технологій свідчить також про доцільність застосування у вітчизняному менеджменті таких технологій як рекрутинг, коучинг, гейміфікація, застосування програм розвитку емоційного інтелекту, талант менеджмент, менеджмент знань та персоналізація, що дозволяють підвищити ефективність функціонування підприємства;

- ПАТ «Запоріжсталь» - провідне металургійне підприємство з повним циклом виробництва сталі в Україні. Структура виробництва включає: агломераційне виробництво; доменне виробництво; сталеплавильне виробництво. Потужності комбінату дозволяють виробляти близько 6,3 млн тон агломерату, 4,2 млн тон чавуну, 4,07 млн тон сталі, порядку 3,7 млн тон гарячого прокату, і порядку 1,2 млн тон холодного прокату;

- досліджуване підприємство має ефективну систему управління персоналом, яка постійно реформується відповідно до вимог та умов

функціонування, так військові дії на території України негативно вплинули на кадровий потенціал комбінату, проте керівництво вжило ряд заходів, які дозволили підвищити продуктивність праці персоналу;

- використання інноваційних технологій управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» дозволяють забезпечити високий рівень продуктивності праці, відбір найкваліфікованіших кадрів, підвищення фахових знань та навичок, зростання рівня професіоналізму та креативності, підтримання високого рівня відповідальності за виконання посадових обов'язків, ефективна атестація та оцінка персоналу тощо;

- проаналізувавши існуючі моделі управління змінами на підприємстві можна стверджувати, що умови військового стану, в яких знаходяться всі вітчизняні суб'єкти господарювання, в тому числі і ПАТ «Запоріжсталь» висувають кардинально нові, більш високі, вимоги до системи управління змінами з точки зору забезпечення її ефективності. Тому ефективне управління змінами на ПАТ «Запоріжсталь» необхідно формувати на засадах комплексного підходу – інтеграції вище розглянутих моделей управління змінами. В рамках розробленої моделі управління змінами на ПАТ «Запоріжсталь» потрібно дотримуватися етапів реалізації змін, проводити контроль та моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища;

- удосконалення сучасних технологій управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» на основі цифровізації дозволить підприємству зберігати та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, зберігати лідируючу позицію на ринку металопродукції, відновити прибутковість та фінансову стійкість підприємства;

- прогнозування програми управлінських заходів у повоєнний час на ПАТ «Запоріжсталь» показало, що реалізація програми є доцільною та дозволить підвищити ефективність використання персоналу, змотивувати його до зростання продуктивності праці, максимально реалізовувати потенціал працівника, який слід оцінювати з використанням сучасних технологій.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Вергун В.А., Ступницький О.І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2015. Вип.2 (1). С. 96—100.
2. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Економічна наука*. 2019. № 22. С. 73-78.
3. Свінцицька О.М., Богоявленська Ю.В., Ліханова В.О. Сучасні технології в управлінні розвитком персоналу та їх вплив на ефективність бізнесу. *Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку*. 2017. №14. С. 183-188.
4. Воронкова В. Г. Кадрова політика промислових підприємств: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Промисловий менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 156 с.
5. Мороз О.С. Кадрова політика організації: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА галузі знань 07 – «Управління та адміністрування». Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 161с.
6. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. Івано-Франківськ. «ЛілеяНВ». 2015. 296 с.
7. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
8. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
9. 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.
10. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

11. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. №2 (8). С. 88-93.

12. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10. С. 100-10 URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_10_16 (дата звернення: 15.09. 2024).

13. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*, 2023. №12(124). С. 163-167.

14. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. №3 (65). С. 206–215.

15. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип.27. С. 97–100.

16. Лігер А., Постоева О. Сучасні технології управління персоналом. *Науковий вісник УМО. Економіка та управління*. 2017. №4. С. 1-9.

17. Базалійська Н. П., Кошонько О. В. Рекрутинг як інноваційна технологія формування персоналу на промисловому підприємстві за сучасних умов господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. С. 22-31.

18. Лисак В.Ю., Семендяк В. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2(13). С. 130–134.

19. Davies H. Innovations in HR management[https://www.hrdconnect.com/2018/10/23/innovations in hr management](https://www.hrdconnect.com/2018/10/23/innovations-in-hr-management) (дата звернення: 10.11. 2024).

20. 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.

21. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.

22. Сочинська-Сибірцева І. М., Сторожук О. В., Доренська А. О. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 278 с.

23. Balk K. Workplace surveillance: an overview. Labor Hist. 2010. №51. PP.87 – 106.

24. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

25. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л. , Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

26. Гуцуляк Н.П. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. №3 (35). С.111-118.

27. Погорелова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. № 15 (1291). С. 101-104.*

28. Черниш І., Козик М. Сучасні технології управління персоналом. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. Полтава: ПНТУ, 2018. №1. С. 40-44.

29. Рудніченко Є., Гавловська Н., Лутюк В., Чаїнська А. Сучасні технології управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5. С. 311-315.

30. Дяків О. Використання інноваційних технології в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. №27. С.49-57.

31. Янковська Л.А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу:

автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.02. Львів, 2008. 20 с.

32. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34–38. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5163&i=5> (дата звернення: 15.09. 2024).

33. Черненко Н. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. №12. С. 76-83. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/250> (дата звернення: 15.09. 2024).

34. Павлова В., Горбань С., Біленко О. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. *Наукові перспективи*. 2023. № 4 (34). С. 279–290.

35. Установчі документи ПАТ «Запоріжсталь». URL: <http://zsteelag.pat.ua/documents/ustanovchi-dokumenty> (дата звернення: 15.09. 2024).

36. Скорочена фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://opendatabot.ua/c/00191230> (дата звернення: 15.09. 2024).

37. Фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь». URL: https://clarity-project.info/edr/00191230/finances?current_year=2023 (дата звернення: 15.09. 2024).

38. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2010. № 2 (52). С. 287-291.

39. Тимків О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3524> (дата звернення: 15.09. 2024).

40. Немашкало К.Р., Хутак А.Ш.А., Кучугурний О.М. Комплексний підхід до управління змінами в процесі розвитку підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. Всеукраїнський науковий журнал*.

2024. №3. С. 89-94.

41. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №23. С. 204 –209.

42. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.

43. Ладонько Л. С., Ганжа І.В. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2015. №2. С. 101-108.

44. Ареф'єва О.В., Мягких І.М., Ареф'єв С.О. Теоретичне підґрунтя формування адаптивного управління змінами потенціалу підприємства. Електронне наукове фахове видання: *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія: Економіка. 2018. №10. С.1-20. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44248/1/120-Article%20Text-155-1-10-20190507.pdf> (дата звернення: 15.09. 2024).

45. Осипенко А.М. Значення та розвиток хедхантингу на вітчизняних підприємствах. *Управління розвитком*. 2014. №3. С. 87-89.

46. Кормщикова О.О. Вплив цифровізації на ефективність управління персоналом в сучасних умовах. *Моделювання та прогнозування економічних процесів*: зб. матеріалів XVII Міжнар. науково-практична конференції, 7 грудня 2023 року. С. 167-168.

47. Fleck A. Enabling advanced HR analytics and AI with Microsoft Azure Data Lake. Inside Track Blog. 2023. URL: <https://www.microsoft.com/insidetrack/blog/enabling-advanced-hr-analytics-and-ai-with-microsoft-azure-data-lake/> (дата звернення: 20.09. 2024).

48. IBM. The business case for AI in HR: Insights and tips on getting started. 2021. 21 p. URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/A5YLEPBR> (дата звернення: 15.09. 2024).

49. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія

Економіка. 2021. №12(24). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/428/371> (дата звернення: 15.09.2024).

50. Шульпіна Н.В., Кримняк Л.С. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. №1. С. 113-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2017_1_32 (дата звернення: 15.09.2024).

51. Орлів М.С., Бондаренко Г.І. Підготовка і прийняття управлінських рішень. К.: НАДУ, 2013. 40 с.

52. Недашківський М.М., Євтушенко Г.І., Гацька Л.П. Менеджмент персоналу : навчально-методичний посібник. Ірпінь : Академія ДПС України, 2016. 252 с.

53. Захарченко Л.А., Топалова І.А., Захарченко Є.М. Людський потенціал як чинник соціально-економічного розвитку України: монографія. Міжрегіональна академія управління персоналом, Одеський інститут. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2019. 156 с.

54. Живко З.Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с.

55. Криворучко С.В. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів. Київ : ЛАТ&К, 2020. 71 с.

56. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство: Мукачівський державний університет*. 2018. №14. С. 448–456.

57. Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 306-314.

58. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління

персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 72—78.

59. Буйницька О. Інформаційні технології та технічні засоби навчання. Київ: ЦУЛ, 2019. 240 с.

60. Данилюк І., Дума Л. Побудова інформаційної системи управління персоналом підприємства. *П'ятдесят восьмі економіко-правові дискусії: матеріали міжнародної науково-практичної інтернетконференції (м. Львів 24 червня 2021 р.)*. Львів, 2021. 56 с.

61. Павлик В. П. Систематизація методів у інформаційному забезпеченні управління підприємствами. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 95- 100.

62. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Вип. 3. С. 23-32.

63. Шаульська Л.В., Карпенко А.В. Соціальна політика як передумова розвитку інтелектуальних складових людського потенціалу. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Вип. 4. С. 33-45.

64. Коваленко О.О., Денисюк А.В., Остапів Д.В. Моделі програмного забезпечення системи обліку та моніторингу результатів діяльності працівників. *Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки*. 2018. № 2. С. 216-221.

65. Шкробот М.В., Ведута Л.Л. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.

66. Сторожук О.В., Заярнюк О.В. Сучасні інноваційні технології в управлінні персоналом. *Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених. 16 квітня 2021 р. - Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2021. С. 191-193.*

Додаток А

Баланс ПАТ «Запоріжсталь» на 31.12.2023

Дата звіту	28.02.2024		
Період	2023 рік, 12 міс		
Бухгалтер	Ампілогова Світлана Олегівна		
КАТОТГГ	UA23060070010385728		
Кількість працівників	8 560		
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
АКТИВ			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 671.00	3 685.00
первісна вартість	1001	76 086.00	77 165.00
накопичена амортизація	1002	72 415.00	73 480.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 196 159.00	1 250 558.00
Основні засоби	1010	21 042 229.00	19 521 603.00
первісна вартість	1011	25 713 975.00	26 090 215.00
знос	1012	4 671 746.00	6 568 612.00
Інвестиційна нерухомість	1015	6 741.00	6 741.00
первісна вартість	1016	6 741.00	6 741.00
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	992 357.00	986 658.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	755.00	216.00
Усього за розділом I	1095	23 241 912.00	21 769 461.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	4 193 781.00	5 147 796.00
Виробничі запаси	1101	2 139 287.00	1 885 203.00
Незавершене виробництво	1102	605 348.00	1 238 077.00
Готова продукція	1103	1 421 387.00	2 014 280.00
Товари	1104	27 759.00	10 236.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19 642 455.00	36 717 365.00

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	59 696.00	250 165.00
з бюджетом	1135	1 397 199.00	896 486.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	212 699.00	212 699.00
з нарахованих доходів	1140	1 725 044.00	1 725 041.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 258 933.00	6 564 514.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	121 209.00	557 750.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	121 209.00	557 750.00
Витрати майбутніх періодів	1170	531 324.00	765 809.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 867 102.00	3 222 829.00
Усього за розділом II	1195	46 796 743.00	55 847 755.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	267.00	267.00
Баланс	1300	70 038 922.00	77 617 483.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660 920.00	660 920.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	10 732 785.00	9 759 341.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	506 200.00	506 200.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28 471 882.00	25 794 767.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	40 371 787.00	36 721 228.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	695 449.00	364 014.00
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	1 294 887.00	1 416 066.00
Довгострокові забезпечення витрат	1521	0.00	

персоналу			
Цільове фінансування	1525	242.00	209.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 990 578.00	1 780 289.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	1 959 213.00	2 193 195.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	24 627 846.00	33 989 963.00
розрахунками з бюджетом	1620	123 799.00	132 384.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	10 002.00	19 219.00
розрахунками з оплати праці	1630	58 755.00	90 327.00
за одержаними авансами	1635	5 955.00	1 889 882.00
за розрахунками з учасниками	1640	13 974.00	13 974.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	239 392.00	242 257.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	637 611.00	544 755.00
Усього за розділом III	1695	27 676 547.00	39 115 956.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	10.00	10.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	70 038 922.00	77 617 483.00

Додаток Б

Звіт про фінансові результати ПАТ «Запоріжсталь» за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	56 395 037.00	46 916 321.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	54 906 022.00	46 801 073.00
Валовий: прибуток	2090	1 489 015.00	115 248.00
Інші операційні доходи	2120	1 057 385.00	1 351 564.00
Адміністративні витрати	2130	437 309.00	489 567.00
Витрати на збут	2150	3 125 816.00	2 160 225.00
Інші операційні витрати	2180	609 235.00	3 014 968.00
збиток	2195	1 625 960.00	4 197 948.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	16 469.00	16 681.00
Інші доходи	2240	170 639.00	2 914.00
Фінансові витрати	2250	563 906.00	1 526 205.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	1 984 639.00	72 198.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	3 987 397.00	5 776 756.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	332 407.00	912 071.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	3 654 990.00	4 864 685.00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-7 401.00	-7 353.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	12 804.00	1 253 032.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	5 403.00	1 245 679.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	972.00	224 222.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	4 431.00	1 021 457.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та	2465	-3 650 559.00	-3 843 228.00

2460)			
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	50 155 173.00	39 290 187.00
Витрати на оплату праці	2505	2 427 423.00	2 272 345.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	521 555.00	487 912.00
Амортизація	2515	2 259 171.00	2 493 559.00
Інші операційні витрати	2520	4 940 681.00	5 256 462.00
Разом	2550	60 304 003.00	49 800 465.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 643 681 779.00	2 643 681 779.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 643 681 779.00	2 643 681 779.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-1.38	-1.84
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-1.38	-1.84
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток В

Баланс ПАТ «Запоріжсталь» на 31.12.2022

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	28 761.00	3 671.00
первісна вартість	1001	75 144.00	76 086.00
накопичена амортизація	1002	46 383.00	72 415.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 475 494.00	1 196 159.00
Основні засоби	1010	22 649 742.00	21 042 229.00
первісна вартість	1011	25 242 586.00	25 713 975.00
знос	1012	2 592 844.00	4 671 746.00
Інвестиційна нерухомість	1015	6 741.00	6 741.00
первісна вартість	1016	6 741.00	6 741.00
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	1 038 362.00	350 788.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Інші необоротні активи	1090	2 178.00	755.00
Усього за розділом I	1095	25 201 278.00	22 600 343.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	7 688 087.00	4 193 781.00
Виробничі запаси	1101	2 545 985.00	2 139 287.00
Незавершене виробництво	1102	1 184 287.00	605 348.00
Готова продукція	1103	3 957 815.00	1 421 387.00
Товари	1104	0.00	27 759.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19 508 885.00	19 642 455.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	957 321.00	59 696.00
з бюджетом	1135	1 728 573.00	1 397 199.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	212 699.00
з нарахованих доходів	1140	2 301 851.00	1 725 044.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 476 930.00	17 258 933.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	129 290.00	121 209.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	129 290.00	121 209.00
Витрати майбутніх періодів	1170	576 521.00	531 324.00
Інші оборотні активи	1190	1 058 233.00	1 867 102.00
Усього за розділом II	1195	51 425 691.00	46 796 743.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	265.00	267.00
Баланс	1300	76 627 234.00	69 397 353.00

Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660 920.00	660 920.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	11 776 656.00	10 732 785.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	506 200.00	506 200.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	31 271 239.00	27 945 795.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	44 215 015.00	39 845 700.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1 383 298.00	579 966.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16 101.00	
Довгострокові забезпечення	1520	2 362 859.00	1 294 887.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	275.00	242.00
Усього за розділом II	1595	3 762 533.00	1 875 095.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	2 673 291.00	1 959 213.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	24 525 234.00	24 627 846.00
розрахунками з бюджетом	1620	422 935.00	123 799.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	335 159.00	
розрахунками зі страхування	1625	18 232.00	10 002.00
розрахунками з оплати праці	1630	91 958.00	58 755.00
за одержаними авансами	1635	6 317.00	5 955.00
за розрахунками з учасниками	1640	13 974.00	13 974.00
Поточні забезпечення	1660	215 732.00	239 392.00
Доходи майбутніх періодів	1665	454.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	681 559.00	637 612.00
Усього за розділом III	1695	28 649 686.00	27 676 548.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	10.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	76 627 234.00	69 397 353.00

Додаток Г

Звіт про фінансові результати ПАТ «Запоріжсталь» за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	46 916 321.00	86 968 733.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	46 801 073.00	64 536 759.00
Валовий: прибуток	2090	115 248.00	22 431 974.00
Інші операційні доходи	2120	1 351 564.00	2 977 967.00
Адміністративні витрати	2130	489 567.00	563 713.00
Витрати на збут	2150	2 160 225.00	2 804 593.00
Інші операційні витрати	2180	3 014 969.00	269 447.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		21 772 188.00
збиток	2195	4 197 949.00	
Інші фінансові доходи	2220	16 681.00	154 120.00
Інші доходи	2240	2 914.00	14 510.00
Фінансові витрати	2250	1 526 205.00	558 953.00
Інші витрати	2270	713 767.00	1 190 423.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		20 191 442.00
збиток	2295	6 418 326.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1 027 554.00	-3 382 284.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		16 809 158.00
збиток	2355	5 390 772.00	
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-7 353.00	-52 660.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	1 253 032.00	326 295.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1 245 679.00	273 635.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	224 222.00	49 254.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1 021 457.00	224 381.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-4 369 315.00	17 033 539.00
Елементи операційних витрат			

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	39 290 187.00	58 245 951.00
Витрати на оплату праці	2505	2 272 345.00	2 933 056.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	487 912.00	629 506.00
Амортизація	2515	2 493 559.00	2 624 404.00
Інші операційні витрати	2520	5 256 462.00	3 741 595.00
Разом	2550	49 800 465.00	68 174 512.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 643 681 779.00	2 643 681 779.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 643 681 779.00	2 643 681 779.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-2.04	6.36
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-2.04	6.36
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток Д

Баланс ПАТ «Запоріжсталь» на 31.12.2021

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	42 508.00	28 761.00
первісна вартість	1001	42 508.00	75 144.00
накопичена амортизація	1002	0.00	46 383.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 262 847.00	1 475 494.00
Основні засоби	1010	24 129 630.00	22 649 742.00
первісна вартість	1011	24 129 630.00	25 242 586.00
знос	1012	0.00	2 592 844.00
Інвестиційна нерухомість	1015	6 741.00	6 741.00
первісна вартість	1016	6 741.00	6 741.00
знос	1017	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	1 038 382.00	1 038 362.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Інші необоротні активи	1090	1 870.00	2 178.00
Усього за розділом I	1095	26 481 978.00	25 201 278.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	4 814 500.00	7 688 087.00
Виробничі запаси	1101	1 955 916.00	2 545 985.00
Незавершене виробництво	1102	792 343.00	1 184 287.00
Готова продукція	1103	2 066 003.00	3 957 815.00
Товари	1104	238.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8 603 858.00	19 508 885.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	982 826.00	957 321.00
з бюджетом	1135	1 164 853.00	1 728 573.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	42 680.00	2 301 851.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18 757 533.00	17 476 930.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	157 594.00	129 290.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	157 591.00	129 290.00

Витрати майбутніх періодів	1170	526 780.00	576 521.00
Інші оборотні активи	1190	767 542.00	1 058 233.00
Усього за розділом II	1195	35 818 166.00	51 425 691.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	265.00	265.00
Баланс	1300	62 300 409.00	76 627 234.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660 920.00	660 920.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	12 941 174.00	11 776 656.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	506 200.00	506 200.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13 073 182.00	31 271 239.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	27 181 476.00	44 215 015.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	432 875.00	1 383 298.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	363 470.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	28 328.00	16 101.00
Довгострокові забезпечення	1520	2 504 142.00	2 362 859.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	309.00	275.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	

Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	3 329 124.00	3 762 533.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	3 482 251.00	2 673 291.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 505.00	
товари, роботи, послуги	1615	27 106 196.00	24 525 234.00
розрахунками з бюджетом	1620	90 038.00	422 935.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	335 159.00
розрахунками зі страхування	1625	19 136.00	18 232.00
розрахунками з оплати праці	1630	89 340.00	91 958.00
за одержаними авансами	1635	9 264.00	6 317.00
за розрахунками з учасниками	1640	13 974.00	13 974.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	269 189.00	215 732.00
Доходи майбутніх періодів	1665	410.00	454.00
Інші поточні зобов'язання	1690	705 506.00	681 559.00
Усього за розділом III	1695	31 789 809.00	28 649 686.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	62 300 409.00	76 627 234.00

Додаток Ж

Звіт про фінансові результати ПАТ «Запоріжсталь» за 2021 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	86 968 733.00	45 630 637.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	64 536 759.00	43 852 136.00
Валовий: прибуток	2090	22 431 974.00	1 778 501.00
Інші операційні доходи	2120	2 977 967.00	175 239.00
Адміністративні витрати	2130	563 713.00	539 729.00
Витрати на збут	2150	2 804 593.00	2 536 941.00
Інші операційні витрати	2180	269 447.00	2 341 241.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	21 772 188.00	
збиток	2195		3 464 171.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	154 120.00	23 633.00
Інші доходи	2240	14 510.00	253 618.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	558 953.00	1 312 700.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	1 190 423.00	46.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	20 191 442.00	
збиток	2295		4 499 666.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 382 284.00	821 590.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	16 809 158.00	
збиток	2355		3 678 076.00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-52 660.00	1 249 410.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	326 295.00	-133 741.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	273 635.00	1 115 669.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	49 254.00	200 821.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	224 381.00	914 848.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	17 033 539.00	-2 763 228.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	58 245 951.00	37 837 325.00
Витрати на оплату праці	2505	2 933 056.00	2 919 914.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	629 506.00	619 249.00
Амортизація	2515	2 624 404.00	2 494 572.00
Інші операційні витрати	2520	3 741 595.00	5 398 987.00
Разом	2550	68 174 512.00	49 270 047.00

Додаток 3

Сертифікат «Академічна доброчесність: виклики, проблеми та перспективи»



The certificate is framed by a blue and yellow border. At the top left is the logo of Zaporizhzhia Polytechnic National University. At the top right is the logo of the National Agency for Quality Assurance of Higher Education. The title 'СЕРТИФІКАТ' is prominently displayed in the center. Below it is the identification number 'AP №2817/0977-24' and the statement 'підтверджує, що'. The name 'Карина Стародуб' is written in a large, stylized font. The date '06.03.2024 р.' and the event 'пройшла навчання за програмою вебінару «Академічна доброчесність: виклики, проблеми та перспективи»' are listed. A section titled 'Здобуто базові знання щодо:' contains three bullet points about academic integrity principles, legal requirements, and AI risks. Below this, the learning format 'ФОРМА НАВЧАННЯ - ДИСТАНЦІЙНА' and volume 'ОБСЯГ НАВЧАННЯ - 0,5 ЕКТС' are specified. The bottom left features the signature of the Rector, and the bottom right features the signature of Viktor Hreshchak, with a circular official stamp in the center.

ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАЦІОНАЛЬНЕ
АГЕНТСТВО
ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

СЕРТИФІКАТ

AP №2817/0977-24
підтверджує, що

Карина Стародуб

06.03.2024 р. пройшла навчання за програмою вебінару
«Академічна доброчесність: виклики, проблеми та перспективи»

Здобуто базові знання щодо:

- принципів та норм академічної доброчесності, вміння застосовувати їх у науковій та освітній діяльності;
- вимог законодавства у сфері академічної доброчесності, вміння інтерпретувати їх у контексті власної професійної діяльності;
- вміння виявляти потенційні ризики та можливості застосування штучного інтелекту з огляду на забезпечення академічної доброчесності.

ФОРМА НАВЧАННЯ - ДИСТАНЦІЙНА
ОБСЯГ НАВЧАННЯ - 0,5 ЕКТС

Ректор НУ «Запорізька політехніка»

Віктор ГРЕШТА