МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Трансформація бізнес-процесу управління персоналом металургійного підприємства в сучасних умовах»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Ульянов Федір Сергійович
Керівник : доцент кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к. пед.н.
Юдіна О.В.
Рецензент : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О. М.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Ульянов Федір Сергійович

1. Тема роботи «Трансформація бізнес-процесу управління персоналом металургійного підприємства в сучасних умовах»

керівник роботи: Юдіна О.В., доцент кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к. пед.н.

затверджені наказом ЗНУ від 10.10.2025 року № 1421-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
2 СУЧАСНИЙ СТАН БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»
3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕНОЇ МОДЕЛІ HR-БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ДЛЯ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
4 таблиць
5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Юдіна О.В.		
2	Юдіна О.В.		
3	Юдіна О.В.		

7. Дата видачі завдання 21.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ Ф. С. Ульянов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. В. Юдіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 63 с., 5 рис., 4 табл., 45 джерел.

Об’єкт дослідження: процес управління персоналом на підприємствах гірничо-металургійного комплексу України .

Предмет дослідження: сукупність теоретико-методичних засад та практичного інструментарію трансформації бізнес-процесів управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь» в умовах воєнного стану та цифрових викликів.

Мета дослідження: поглиблення теоретичних засад трансформації бізнес-процесів управління персоналом та розробка практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення на ПАТ «Запоріжсталь» в сучасних умовах .

Методи дослідження: теоретичне узагальнення, аналіз та синтез (при дослідженні сутності HR-процесів та викликів); економіко-статистичні методи (при аналізі динаміки чисельності, виробництва та оплати праці); фінансовий аналіз (при оцінці діяльності підприємства); методи моделювання (при розробці вдосконаленої HR-моделі).

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи HR-менеджменту як цілісного бізнес-процесу. У першому розділі систематизовано складові та етапи процесу управління персоналом, який охоплює повний «життєвий цикл» співробітника. Визначено, що ключовими драйверами трансформації HR є цифровізація та кризові явища. Для підприємств ГМК України домінуючими викликами в сучасних умовах стали гострий кадровий дефіцит через масову мобілізацію, посилення вимог до безпеки та необхідність системної реінтеграції ветеранів .

У другому розділі проведено аналіз діяльності ПАТ «Запоріжсталь». Встановлено, що попри значну волатильність фінансових показників (рекордний прибуток у 2021 р. та збитковість у 2022-2023 рр.) та падіння обсягів виробництва, підприємство зберегло ядро трудового колективу, скоротивши штат лише на 10%. Діагностика HR-процесів виявила, що ключовою проблемою є не плинність, а кадровий голод через мобілізацію понад 1000 працівників. Позитивним аспектом є адаптація системи мотивації, зокрема впровадження програм підтримки мобілізованих та ветеранів (програма «Нескорені»).

У третьому розділі запропоновано комплексну модель трансформації HR-бізнес-процесів ПАТ «Запоріжсталь», що базується на трьох пріоритетних напрямках: вдосконалення процесу рекрутингу (проактивний пошук, програми релокації, «Veterans Welcome»); модернізація системи навчання (впровадження модульних e-learning курсів, посилення програми «Наставництво 2.0»); діджиталізація HR-сервісів.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, HR, БІЗНЕС-ПРОЦЕС, ТРАНСФОРМАЦІЯ, МЕТАЛУРГІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО.

ABSTRACT

Master's qualification work: 63 p., 5 fig., 4 tables, 45 sources.

Object of research: the process of personnel management at enterprises of the mining and metallurgical complex of Ukraine.

Subject of research: a set of theoretical and methodological principles and practical tools for the transformation of business processes of personnel management of PJSC "Zaporizhstal" in conditions of martial law and digital challenges.

Purpose of research: deepening the theoretical principles of the transformation of business processes of personnel management and development of practical recommendations for their improvement at PJSC "Zaporizhstal" in modern conditions.

Research methods: theoretical generalization, analysis and synthesis (when studying the essence of HR processes and challenges); economic and statistical methods (when analyzing the dynamics of the number, production and remuneration); financial analysis (when assessing the activities of the enterprise); modeling methods (when developing an improved HR model).

The qualification work explores the theoretical foundations of HR management as a holistic business process. The first section systematizes the components and stages of the personnel management process, which covers the full “life cycle” of an employee. It is determined that the key drivers of HR transformation are digitalization and crisis phenomena. For Ukrainian MMC enterprises, the dominant challenges in modern conditions are an acute personnel shortage due to mass mobilization, increased security requirements, and the need for systemic reintegration of veterans. The second section analyzes the activities of PJSC Zaporizhstal. It is established that despite the significant volatility of financial indicators (record profit in 2021 and loss-making in 2022-2023) and a decline in production volumes, the enterprise has retained the core workforce, reducing the staff by only 10%. Diagnostics of HR processes revealed that the key problem is not turnover, but personnel shortage due to the mobilization of more than 1,000 employees. A positive aspect is the adaptation of the motivation system, in particular the implementation of support programs for mobilized personnel and veterans (the “Unconquered” program).

The third section proposes a comprehensive model for transforming HR business processes of PJSC “Zaporizhstal”, based on three priority areas: improving the recruitment process (proactive search, relocation programs, “Veterans Welcome”); modernization of the training system (implementation of modular e-learning courses, strengthening the “Mentoring 2.0” program); digitalization of HR services.

PERSONNEL MANAGEMENT, HR, BUSINESS PROCESS, TRANSFORMATION, METALLURGICAL ENTERPRISE.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 10
1.1 Поняття та складові бізнес-процесу управління персоналом 10
1.2 Трансформація бізнес-процесів управління персоналом: сутність та підходи 16
1.3 Сучасні виклики управлінню персоналом промислових підприємств 21
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» 25
2.1 Загальна характеристика підприємства та організації управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь» 25
2.2 Динаміка чисельності та структури персоналу ПАТ «Запоріжсталь» 36
2.3 Система оплати праці та мотивації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» 39
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕНОЇ МОДЕЛІ HR-БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ДЛЯ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» 45
3.1 Напрямки трансформації HR-бізнес-процесів ПАТ «Запоріжсталь» 45
3.2 Ефективність вдосконаленої моделі HR-менеджменту для ПАТ «Запоріжсталь» 51
ВИСНОВКИ 54
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 57

ВСТУП

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується фундаментальними зсувами, спричиненими четвертою промисловою революцією, посиленням конкуренції за таланти та глобальною нестабільністю. В цих умовах функція управління персоналом трансформується з традиційно-адміністративної у стратегічно інтегрований бізнес-процес, що безпосередньо впливає на гнучкість, адаптивність та конкурентоспроможність компаній. Для України ці глобальні виклики ускладнюються безпрецедентними загрозами, пов'язаними з повномасштабною воєнною агресією. Війна кардинально змінила ринок праці, спричинивши масовий відтік кадрів, фізичну та психологічну загрозу персоналу, а також необхідність кризового управління та реінтеграції ветеранів.

Особливо гостро ці проблеми постають перед підприємствами гірничо-металургійного комплексу (ГМК), який є однією з базових галузей економіки України. Металургійні підприємства, що характеризуються безперервним циклом виробництва, високими вимогами до безпеки праці та значною чисельністю персоналу, опинилися в епіцентрі кризи. ПАТ «Запоріжсталь», як одне з системоутворюючих підприємств галузі, що працює у прифронтовому регіоні, стикається з критичними HR-викликами: масовою мобілізацією (майже кожен п’ятий працівник Групи «Метінвест» в ЗСУ), кадровим дефіцитом, необхідністю забезпечення безпеки та психологічної підтримки колективу, а також розробкою системної програми реінтеграції ветеранів.

Традиційні, жорстко регламентовані моделі управління персоналом, орієнтовані на стабільність, виявилися недієздатними в умовах швидких змін та екстремальних загроз. Виникає нагальна потреба у докорінній трансформації HR-бізнес-процесів, спрямованій на гнучкість, діджиталізацію рутинних операцій, кризовий менеджмент та людиноцентричність. Необхідність наукового обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо такої

трансформації на прикладі провідного металургійного підприємства і визначає високу актуальність даного магістерського дослідження.

Теоретико-методологічні основи бізнес-процесів та управління персоналом закладені у працях зарубіжних та вітчизняних вчених. Сутність процесного підходу в менеджменті розкрита у працях М. Хаммера, Дж. Чампі та ін. Питанням сучасного HR-менеджменту, його функцій та еволюції присвячені роботи О. Гриценка, О. Грідіна, Є. Маказан тощо.

Проблеми адаптації HR-функцій до сучасних викликів, зокрема цифровізації, досліджувалися у працях Н. Вітки, Д. Загірняка, І. Савенко. Окремий напрям становлять дослідження кадрової політики та управління персоналом в умовах кризи та воєнного стану, що знайшло відображення у публікаціях О. Щербан, Б. Дергалюка, А. Качур та О. Короленко. Специфіка управління персоналом та економічні аспекти діяльності ПАТ «Запоріжсталь» розглядалися у роботах Т. Меліхової, С. Пасічник, О. Котко.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, бракує комплексних досліджень, які б поєднували аналіз трансформації бізнес-процесів управління персоналом на великому металургійному підприємстві з урахуванням унікального поєднання сучасних викликів: необхідності діджиталізації, роботи в умовах воєнного стану та масштабної реінтеграції ветеранів. Це потребує подальшого наукового обґрунтування та розробки практичних моделей.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних засад трансформації бізнес-процесів управління персоналом та розробка практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення на ПАТ «Запоріжсталь» в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

– дослідити теоретичну сутність та складові бізнес-процесу управління персоналом;

– систематизувати підходи до трансформації HR-бізнес-процесів та їхню еволюцію;

– провести аналіз загальної фінансово-економічної характеристики ПАТ «Запоріжсталь» та організації його системи управління персоналом;

– діагностувати існуючу систему оплати праці та мотивації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»;

– обґрунтувати пріоритетні напрямки трансформації HR-бізнес-процесів на досліджуваному підприємстві;

– оцінити очікувану соціальну та економічну ефективність від впровадження вдосконаленої моделі HR-менеджменту.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємствах гірничо-металургійного комплексу України.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та практичного інструментарію трансформації бізнес-процесів управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь» в умовах воєнного стану та цифрових викликів.

Для вирішення поставлених завдань використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу застосовано для поглиблення понятійного апарату та систематизації підходів до трансформації. Економіко-статистичні методи (аналіз динамічних рядів, структурний аналіз) використано для оцінки руху та структури персоналу, а також системи оплати праці. Методи фінансового аналізу застосовано при оцінці загального стану підприємства. При розробці рекомендацій використано методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз – для діагностики проблем) та моделювання бізнес-процесів (для проектування вдосконаленої HR-моделі).

Інформаційна база дослідження – наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем HR-менеджменту та трансформації бізнесу, законодавчі та нормативні акти України, навчальні посібники та монографії, періодичні та аналітичні матеріали, офіційна фінансова та статистична звітність ПАТ «Запоріжсталь» та Групи «Метінвест», інтернет-ресурси.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Поняття та складові бізнес-процесу управління персоналом

У сучасному менеджменті дедалі більшого значення набуває процесний підхід до роботи з кадрами, коли діяльність з управління персоналом розглядається як цілісний бізнес-процес організації. Поняття «бізнес-процес» узагалі визначається як сукупність взаємопов'язаних операцій або завдань, які за визначеною технологією перетворюють певні «входи» (ресурси, інформацію) на «виходи» (результати), що мають цінність для споживача. Відповідно, бізнес-процес управління персоналом – це структурована послідовність дій, спрямованих на залучення, ефективне використання, розвиток і збереження кадрового потенціалу організації на всіх етапах її діяльності. Іншими словами, процес управління персоналом охоплює весь цикл роботи з працівниками – від планування потреб у трудових ресурсах до їхнього професійного розвитку та підтримки мотивації [12].

Логічна побудова бізнес-процесу управління персоналом ґрунтується на принципах системності та циклічності, які забезпечують безперервне відтворення трудового потенціалу відповідно до потреб підприємства. Згідно з міжнародними стандартами менеджменту якості (зокрема ISO 9001), організація повинна визначити вимоги до компетентності персоналу та забезпечити підготовку працівників, від яких залежить якість продукції чи послуг. Таким чином, процес управління персоналом структурно поділяється на низку взаємопов'язаних підпроцесів із чітко визначеними цілями та результатами. Зокрема, методологія ISO окреслює такі базові складові цього процесу: (1) визначення необхідного рівня компетентності персоналу; (2) добір і залучення нових працівників; (3) оцінювання персоналу, ротація і вивільнення (за

потреби); (4) навчання персоналу; (5) моніторинг розвитку працівників та рівня їх задоволеності [1, 7, 12, 18, 26]. Кожна з цих складових реалізується через певні процедури і управлінські дії. Наприклад, процедуру добору (рекрутингу) персоналу можна формалізувати як послідовність кроків: виявлення потреби у фахівцях; визначення вимог до кандидатів; формування критеріїв відбору; розроблення системи оплати праці та стимулів; пошук і відбір кандидатів; прийняття на роботу та введення в посаду; оцінка ефективності процесу найму тощо. Ці кроки мають бути чітко регламентовані внутрішніми документами (процедурами, інструкціями), що встановлюють відповідальних осіб, необхідні ресурси, строки та форму кожної дії. Таким чином забезпечується логічна узгодженість етапів процесу і їхня орієнтація на кінцевий результат – укомплектований кваліфікований персонал, готовий ефективно виконувати стратегічні завдання організації [14, 18, 20, 24, 35].

Комплекс заходів з управління кадрами прийнято ділити на кілька основних функціональних напрямів (блоків), які охоплюють усі аспекти роботи з персоналом. До таких ключових складових процесу належать: планування кадрового складу (визначення необхідної чисельності та кваліфікації працівників, прогнозування потреб у персоналі); розвиток персоналу (професійне навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації, управління кар’єрою); експлуатація і аналіз роботи кадрів (раціональне використання трудових ресурсів, розподіл посадових обов’язків, контроль і оцінювання результатів роботи) та оплата праці і стимулювання (розробка систем оплати, бонусів і заохочень для залучення, утримання та відтворення працівників). Окрім цього, сучасний процес управління персоналом включає заходи із забезпечення належних умов праці та соціального пакета для співробітників, а також дотримання правових і трудових норм у взаємовідносинах роботодавця й персоналу. На практиці різні організації можуть по-різному групувати ці підфункції. Наприклад, нерідко всю діяльність поділяють на блок планування/набору та блок розвитку/утримання персоналу. Проте в цілому наведені шість складових (кадрове планування; розвиток; контроль

використання; оплата і мотивація; умови праці; трудові відносини) дають повне уявлення про зміст бізнес-процесу управління персоналом та охоплюють увесь цикл роботи з кадрами.

Таблиця 1.1 – Основні функціональні блоки процесу управління персоналом [14, 16, 24, 31, 34, 41]

Функціональний блок	Зміст і завдання
Планування персоналу	Визначення потреби в працівниках потрібної кількості та кваліфікації; планування структури штату і кадрового резерву; прогнозування найму або скорочень.
Розвиток персоналу	Підготовка, навчання і підвищення кваліфікації працівників; планування кар'єрного росту; професійний розвиток та перепідготовка кадрів відповідно до потреб організації.
Використання та оцінювання персоналу	Розподіл завдань і відповідальності; адаптація нових працівників; моніторинг і аналіз результатів роботи; регулярна атестація й оцінка ефективності діяльності персоналу.
Мотивація та винагорода	Формування системи оплати праці (тарифів, окладів, премій); впровадження додаткових стимулів і соціальних пільг; забезпечення належних умов праці; підтримка дисципліни та врахування трудового законодавства.

Бізнес-процес управління персоналом має чітку послідовність стадій, які відображають так званий «життєвий цикл» співробітника в організації – від моменту появи вакансії до завершення трудових відносин. На першому етапі здійснюється кадрове планування: визначаються цілі й потреби організації в персоналі, розробляється план залучення потрібних фахівців згідно зі стратегією підприємства (з урахуванням прогнозованих звільнень, розширення діяльності тощо). Далі на етапі добору та відбору відбувається притягнення кандидатів і оцінювання їх відповідності вимогам. На цьому етапі формують резерв потенційних працівників, проводять конкурсні відбори та співбесіди, перевіряють кваліфікаційні документи – з метою найняти найкращих із доступних кандидатів. Наступним кроком є оформлення найму і адаптація новоприйнятих працівників: введення їх у посаду, ознайомлення з обов'язками, корпоративною культурою, порядком взаємодії в колективі та умовами праці. Ефективна адаптація сприяє швидкому входженню людини в робочий процес і зниженню початкових ризиків низької продуктивності чи плинності кадрів.

Після успішного завершення стадії адаптації процес переходить у фазу навчання й розвитку персоналу. На цьому етапі служба управління персоналом організовує професійне навчання, підвищення кваліфікації або перекваліфікацію кадрів, планує ділову кар'єру працівників, забезпечує наставництво тощо. Мета – поступове підвищення компетентності співробітників і розкриття їхнього потенціалу, що, з одного боку, підвищує ефективність самого працівника, а з іншого – забезпечує потреби організації в необхідних навичках.

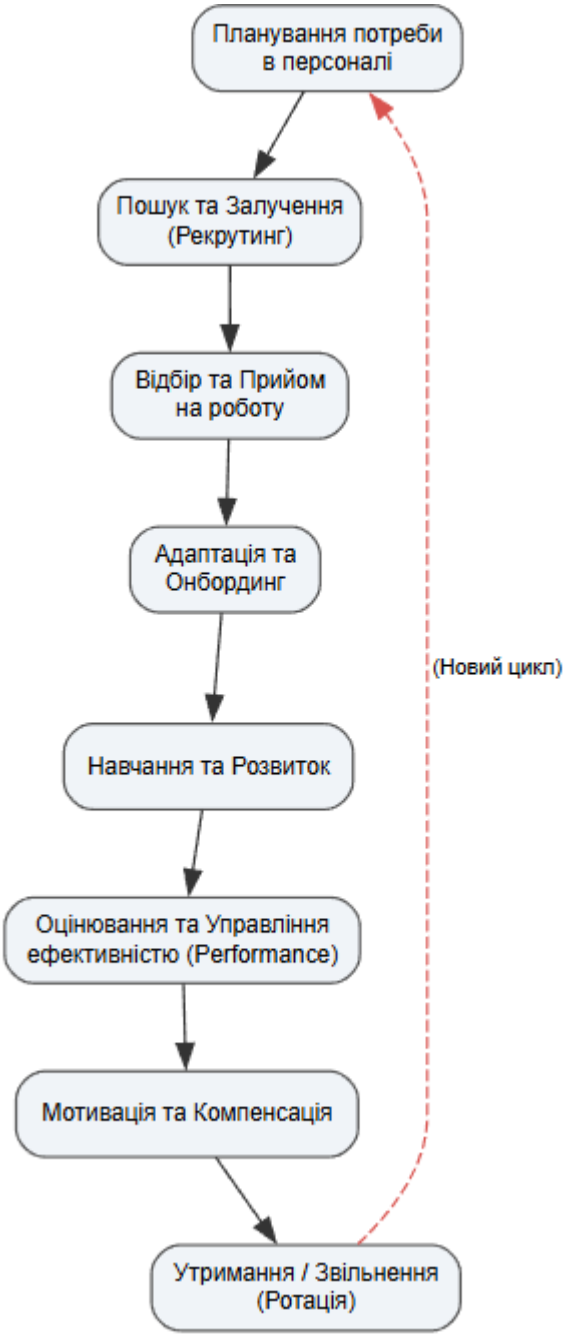


Рисунок 1.1 – Основні етапи бізнес-процесу управління персоналом [3, 14]

Паралельно здійснюється постійне оцінювання результатів діяльності персоналу (атестації, періодичні оцінки виконання KPI тощо). Цей етап дає змогу контролювати відповідність роботи працівників встановленим стандартам і цілям, виявляти потребу в додатковому навчанні або коригувати систему мотивації. За результатами оцінювання приймаються управлінські рішення щодо подальшої кар'єри співробітника – зокрема, про просування, ротацію чи, за необхідності, звільнення працівника. Вивільнення персоналу (етап «off-boarding») теж є частиною бізнес-процесу: воно включає процедури припинення трудового договору, передачі справ, аналіз причин звільнення і зворотний зв'язок. Таким чином, завершується один цикл управління персоналом, і одночасно отриманий досвід може бути врахований при плануванні наступного циклу (наприклад, коригуванні плану добору чи програм розвитку кадрів) [19].

Як видно з наведеної схеми, процес управління персоналом є безперервним циклом, у якому пов'язані між собою всі функції HR-менеджменту. Від успішності виконання початкових етапів (планування і підбору кадрів) залежить якість трудового потенціалу компанії, а від ефективності наступних стадій (адаптації, розвитку, оцінювання) – рівень реалізації цього потенціалу в результати діяльності підприємства. Кожен із етапів базується на регламентованих процедурах та має чіткі критерії оцінки. Наприклад, ефективність процесу добору може оцінюватися показником кількості кандидатів на одну вакансію, тривалістю закриття вакансії та витратами на найм; ефективність розвитку – показниками підвищення кваліфікації, результатами атестацій; ефективність утримання персоналу – рівнем плинності кадрів тощо. Всі ці кількісні та якісні показники слугують для моніторингу стану бізнес-процесу і його постійного вдосконалення [20, 24].

Отже, бізнес-процес управління персоналом становить собою комплекс послідовних управлінських дій, що забезпечують організацію необхідними трудовими ресурсами, їхній розвиток і найефективніше використання для досягнення стратегічних цілей підприємства. Він має чітко визначену структуру

(підпроцеси та функціональні блоки) і реалізується через ряд етапів (стадій), які циклічно повторюються для кожного співробітника чи групи співробітників. Важливо підкреслити, що всі положення та рішення в рамках цього процесу повинні базуватися на перевірених наукових підходах і рекомендаціях професійних стандартів у сфері HR-менеджменту. Лише за умови опори на доказові методи (наприклад, стандарти ISO, найкращі практики провідних компаній, результати актуальних наукових досліджень) процес управління персоналом буде достатньо обґрунтованим і ефективним. Так, сучасні підручники з управління персоналом акцентують, що застосування процесного підходу підвищує керованість і прозорість роботи з кадрами, сприяє узгодженню кадрової політики із загальною стратегією підприємства, а також дозволяє гнучко реагувати на зміни середовища. Усі складові бізнес-процесу управління персоналом – від планування до мотивації і контролю – мають діяти як єдина система, орієнтована на максимальне розкриття людського потенціалу в інтересах організації. Це становить концептуальну основу ефективного HR-менеджменту в умовах сучасної конкуренції [25, 30, 31].

Бізнес-процес управління персоналом є невід’ємною складовою загальної процесної системи управління підприємством. Його правильна організація та постійне вдосконалення здатні суттєво підвищити ефективність використання людського капіталу, конкурентоспроможність і гнучкість компанії. Розуміння поняття, структури, функціональних блоків та етапів реалізації цього процесу створює теоретичне підґрунтя для практичного впровадження сучасних технологій HR-менеджменту (зокрема, автоматизації HRM-систем, побудови HR-аналітики, розвитку талент-менеджменту тощо) у відповідності до найкращих світових стандартів і рекомендацій професійних організацій у галузі управління персоналом. Це дозволяє забезпечити стратегічну узгодженість роботи з персоналом із бізнес-цілями організації та максимізувати внесок кожного працівника у спільний успіх.

1.2 Трансформація бізнес-процесів управління персоналом: сутність та підходи

Управління персоналом підприємства є складним бізнес-процесом, що охоплює підбір, розвиток, мотивацію та утримання працівників для досягнення цілей організації. В сучасних умовах роль цього процесу суттєво зросла – ефективна система управління персоналом визначає конкурентоспроможність підприємства. Згідно з процесним підходом, бізнес-процес управління персоналом можна розглядати через категорії «входи» і «виходи»: на «вході» – потреба підприємства в кадрах, стратегія та умови ринку праці; на «виході» – сформований компетентний персонал, продуктивна праця, досягнення бізнес-цілей.



Рисунок 1.2 – Модель бізнес-процесу управління персоналом підприємства [3, 6, 7, 9, 11]

HR-процес діє як наскрізний процес, що перетинає всю організацію: керівник процесу та всі учасники відповідають за якість кінцевих результатів. На вході процесу – визначення потреби в персоналі відповідно до стратегії і

ситуації на ринку праці; на виході – забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами та підвищення ефективності їхньої роботи.

Основний зміст бізнес-процесу управління персоналом відображається через його основні функції та завдання. На етапі теоретичного аналізу доцільно виділити ключові підфункції HR-менеджменту та їх зміст (табл. 1.2). Такий поділ ідентифікує складові HR-процесу та спрощує планування його трансформації.

Таблиця 1.2 – Основні функції управління персоналом підприємства [2, 9]

Функція HR-менеджменту	Зміст
Планування персоналу	Визначення потреби в кадрах, планування чисельності, бюджету на персонал
Добір і найм персоналу	Пошук кандидатів, відбір на вакансії, прийом на роботу
Адаптація та розвиток	Введення нових працівників в роботу, навчання, підвищення кваліфікації
Мотивація і оплата праці	Система винагород (зарплата, бонуси), нематеріальна мотивація
Оцінювання ефективності	Оцінка результатів роботи, атестація, зворотний зв’язок
Управління кар’єрою та утримання	Планування кар’єрного росту, формування кадрового резерву, заходи утримання працівників

У табл. 1.2 представлено класичні функції HRM, які реалізуються як єдиний процес управління персоналом.

Таблиця 1.3 – Сучасні фактори, що зумовлюють трансформацію управління персоналом [2, 4, 5, 12, 14, 17, 19, 22]

Зовнішні та внутрішні фактори	Вплив на HR-процеси
Цифровізація економіки (Індустрія 4.0)	Впровадження HR-технологій (HRIS, Big Data, AI) для автоматизації та аналітики
Демографічні зміни, старіння персоналу	Необхідність розвитку талантів, передача знань, управління поколіннями
Конкуренція за таланти на ринку праці	Формування сильного HR-бренду, нові підходи до мотивації та утримання персоналу
Зміни в законодавстві, стандарти безпеки	Адаптація політик HR до нових вимог (охорона праці, трудове право тощо)
Пандемія та дистанційна робота	Перехід до гнучких режимів роботи, розвиток компетенцій для віддаленої роботи
Зміна цінностей працівників (людиноцентричність)	Акцент на корпоративній культурі, залученості, добробуті персоналу

В сучасних умовах кожна з цих функцій зазнає змін під впливом нових вимог бізнес-середовища та технологій.

Сучасний менеджмент характеризується швидкою цифровою еволюцією, що вимагає трансформації принципів управління персоналом для підвищення гнучкості та інноваційності в роботі з людьми. На практиці це означає перехід від традиційної моделі роботи з кадрами (кадрове діловодство) до стратегічного управління людськими ресурсами з використанням цифрових інструментів.

Як видно з табл. 1.3, діджиталізація бізнесу та суспільні зміни створюють потужний імператив для оновлення HR-процесів. Зокрема, розвиток технологій (Big Data, AI, хмарні системи) дозволяє автоматизувати рутинні кадрові операції та фокусувати HR на стратегічних завданнях. Одночасно пандемія COVID-19 продемонструвала необхідність гнучких форматів роботи і підсилила тренд на цифрові HR-платформи. У відповідь на ці виклики HR-служби мають впроваджувати інновації, орієнтовані на співробітників (людиноцентричний підхід), і стати стратегічним партнером бізнесу.

В наукових дослідженнях виокремлюється еволюція системи управління персоналом від традиційної кадрової служби до сучасного цифрового HRM. На рис. 1.3 узагальнено цю трансформацію парадигм: від обліково-адміністративної ролі (до 2000 р.) через стратегічне HR-менеджмент (2000-ні) до управління людським капіталом на базі цифрових технологій (2020-ті роки).



Рисунок 1.3 – Еволюція підходів до управління персоналом [6, 8, 32, 34]

Сучасний етап характеризується інтеграцією IT-рішень та аналітики у всі HR-функції, що дозволяє розглядати персонал як ключовий капітал компанії. Компанії, які активно впроваджують цифрові зміни в HR, зберігають свою конкурентоспроможність та лідерські позиції.

Важливо підкреслити, що бізнес-процес управління персоналом інтегрований в загальну систему управління підприємством та повинен відповідати його стратегії і цілям. У випадку великого металургійного комбінату, такого як «Запоріжсталь», HR-процес має враховувати особливості виробництва (безперервний цикл, підвищені вимоги до охорони праці, багатозмінний режим роботи тощо), значну чисельність і багатопрофільність персоналу, а також вплив зовнішніх факторів (ринок праці, галузеві особливості, регіональний соціальний контекст) [35].

Організаційна структура HR-менеджменту може різнитися залежно від розмірів і потреб підприємства. Як правило, на великих підприємствах існує спеціалізована служба управління персоналом (відділ або департамент), до складу якої входять підрозділи з різних функцій: відділ кадрів (кадрове діловодство), відділ навчання і розвитку, відділ праці та заробітної плати, відділ охорони праці, відділ соціального розвитку тощо. Управління персоналом здійснюється у тісній взаємодії з лінійними керівниками підрозділів – саме керівники на місцях формують запити на персонал, проводять первинний відбір, здійснюють оцінку роботи підлеглих. У сучасній практиці набуває поширення модель HR-бізнес-партнерства, за якої HR-фахівці закріплюються за певними цехами/департаментами як внутрішні консультанти, допомагаючи керівникам вирішувати кадрові питання та реалізувати HR-політики компанії. Таким чином, бізнес-процес управління персоналом охоплює багато рівнів – від стратегічного (визначення кадрової стратегії, політик) до операційного (щоденні процедури роботи з персоналом) [36].

Трансформація бізнес-процесу – це суттєва якісна перебудова способу виконання процесу з метою підвищення його результативності та ефективності, адаптації до нових умов. В науковій літературі трансформацію бізнес-процесів часто розглядають через призму реінжинірингу або як поступове вдосконалення [16]. У сфері управління персоналом трансформація може означати як перегляд всієї моделі HR-менеджменту (наприклад, перехід від традиційної кадрової служби до стратегічного HR-бізнес-партнерства), так і впровадження нових

технологій та інструментів на окремих ділянках роботи з персоналом (впровадження HRIS – Human Resource Information System, автоматизація підбору персоналу, електронне навчання тощо).

Головними чинниками, що зумовлюють потребу трансформації HR-процесів, є зміни зовнішнього середовища та внутрішні потреби організації. До зовнішніх чинників належать: прискорення технологічного розвитку (цифрові технології, індустрія 4.0), соціально-демографічні зрушення (поява покоління з новими цінностями на ринку праці), посилення конкуренції за кваліфіковані кадри на глобальному і локальному рівнях, а також форс-мажорні обставини – економічні кризи, пандемії, воєнні дії. Внутрішні чинники – це необхідність підвищити продуктивність праці, знизити витрати, покращити якість управлінських рішень, підвищити залученість і лояльність працівників тощо. Трансформація процесів управління персоналом зазвичай спрямована на створення більш гнучкої, клієнтоорієнтованої HR-служби, здатної швидко реагувати на потреби бізнесу і працівників [36, 37].

Одним з ключових напрямів сучасної трансформації HR-бізнес-процесів є цифровізація HR (Digital HR). Впровадження цифрових технологій у HR-сферу передбачає використання програмних продуктів і онлайн-платформ для автоматизації та оптимізації всіх етапів роботи з персоналом: від рекрутингу (електронні системи відбору, використання соцмереж, чат-боти для первинного спілкування з кандидатами) до навчання (e-learning, дистанційні курси, VR/AR-тренінги), управління ефективністю (онлайн-системи performance management), комунікацій з персоналом (корпоративні портали, мобільні додатки для співробітників). Дослідження відзначають, що активне застосування сучасних digital-технологій здійснює істотний трансформуючий вплив на підходи до управління персоналом, змінюючи багато аспектів цієї сфери. Цифрові інструменти дозволяють проводити постійний моніторинг процесів, забезпечувати зворотний зв’язок, персоналізувати взаємодію з працівниками та приймати рішення на основі даних (Data-driven HR). У сучасних умовах digital-

рішення часто виявляються ефективнішими за традиційні методи з точки зору швидкості, точності та охоплення аудиторії [38, 39].

Крім цифровізації, трансформація HR-процесів може охоплювати й організаційні зміни: перегляд структури HR-служби, делегування окремих функцій (наприклад, передача частини процесів на аутсорсинг або в спільний центр обслуговування), впровадження концепції HR-спільноти (Center of Excellence – HR Business Partners – HR Shared Services). Також поширеною є практика впровадження інноваційних HR-технологій та методик: гнучкі методології управління персоналом (agile HR), дизайн-мислення для покращення досвіду співробітників (employee experience), використання HR-аналітики і big data для прогнозування (наприклад, прогнозування плинності кадрів, потреб у навчанні) [40].

Таким чином, теоретичний аналіз показує, що трансформація бізнес-процесу управління персоналом є відповіддю на актуальні виклики середовища. Вона передбачає перехід до процесної моделі HR, яка інтегрована зі стратегією підприємства, та використання сучасних HRM-принципів і технологій для підвищення ефективності роботи з персоналом. Наступні розділи присвячені аналізу поточного стану HR-системи конкретного металургійного підприємства і розробці рекомендацій щодо її трансформації в зазначених сучасних умовах.

1.3 Сучасні виклики управлінню персоналом промислових підприємств

Для промислових підприємств України, зокрема металургійних, останні роки стали періодом надзвичайних випробувань. До традиційних викликів (знос основних фондів, потреба модернізації технологій, конкуренція на світових ринках) додалися нові, пов’язані з воєнними діями на території України та їх соціально-економічними наслідками. Основні актуальні виклики для системи управління персоналом можна згрупувати наступним чином.

Повномасштабна війна, що триває з 2022 року, призвела до значного відтоку працездатного населення: частина працівників мобілізована до лав ЗСУ,

частина виїхала за кордон або перемістилася в більш безпечні регіони. За даними Групи «Метінвест», майже кожен п’ятий її працівник пішов служити в армію; станом на початок 2023 року в ЗСУ служило понад 8 тис. співробітників «Метінвесту», близько 1000 вже повернулися до роботи. Це створює безпрецедентний кадровий дефіцит: у компанії оцінюють його на рівні 10–15% від загальної чисельності персоналу, особливо відчутний брак кадрів на виробництвах, розташованих близько до фронту. Для HR-служб виклик полягає у тому, щоб зберегти контакт із мобілізованими, гарантувати їм робочі місця на час служби та після демобілізації, підтримувати їхні родини, а також заповнювати критичні вакансії тимчасово або шляхом внутрішньої ротації [28].

Підприємства, що працюють в зоні досяжності ракетних ударів, змушені приділяти першочергову увагу захисту життя та здоров’я персоналу. Це включає як фізичну безпеку (облаштування укриттів, тренування з евакуації, гнучкі графіки роботи для мінімізації присутності в небезпечний час), так і психологічну підтримку. Соціальні програми набули нового виміру: комбінат «Запоріжсталь», приміром, розробив програму первинного відновлення житла працівників, чиї будинки постраждали від обстрілів, надаючи матеріальну допомогу на ремонт (на травень 2023 р. допомогу отримали майже 100 співробітників, сума виплат перевищила 1,2 млн грн). Група «Метінвест» загалом реалізувала комплексну програму допомоги працівникам та їх сім’ям: організовано евакуацію із зон активних бойових дій, надано тимчасове житло для понад 6 тис. співробітників і членів їх родин, діє програма матеріальної, медичної, психологічної та кадрової підтримки. Зокрема, створено сервіс психологічної допомоги «Метінвест – разом!», який з 2022 року надав понад 11,5 тис. консультацій; інвестиції в його роботу у 2022–2024 рр. склали понад 16,5 млн грн, а на 2025 р. заплановано 5,7 млн грн. Такі заходи стали невід’ємною частиною корпоративної культури в умовах затяжної війни [44].

Повернення значної кількості працівників-ветеранів з військової служби – нове явище, до якого бізнес мусить бути готовим. В українських підприємствах сформувалося розуміння, що підтримка ветеранів – це не разова акція, а

тривалий процес, який починається ще з моменту мобілізації співробітника і продовжується після його повернення до мирної праці. Компанії ГМК, у тому числі «Метінвест», запровадили цілі програми реінтеграції: з ветеранами працюють психологи, для них організовують курси перекваліфікації, оздоровлення, а колективи готують (тренінги емпатії для керівників і працівників щодо взаємодії з колегами-військовими). Наприклад, у «Метінвесті» у 2023 р. стартувала масштабна програма підтримки внутрішніх і зовнішніх ветеранів та родин захисників, яка передбачає принцип «ми відкриті для всіх ветеранів, готові брати на роботу кожного охочого» та розбудову спільнот ветеранів на підприємствах. Торік компанія витратила на адаптацію ветеранів $250 тис., а на 2025 р. заклала $550 тис., з них значна частина – на навчальні програми, психологічну підтримку і проєкти для дітей ветеранів. Для промислових підприємств, таких як «Запоріжсталь», інтеграція ветеранів має подвійний ефект: з одного боку, допомагає подолати кадровий дефіцит шляхом залучення мотивованих людей із унікальним досвідом, з іншого – виконує важливу соціальну місію, сприяючи стабілізації суспільства [28].

Хоча виробничий процес на металургійному комбінаті є переважно офлайновим і робітничі професії залишаються «фізичними», сфера управління персоналом активно впроваджує IT-рішення. COVID-19 став каталізатором дистанційної роботи для адміністративного персоналу і переходу на електронний документообіг. Нині підприємства ГМК використовують єдині інформаційні системи для кадрового обліку, розрахунку зарплати, автоматизовані системи контролю доступу і табелювання. Група «Метінвест» створила власний HR Shared Service Center на базі ТОВ «Метінвест Бізнес Сервіс», який підтримує близько 130 HR-процедур (планування організаційної структури, адміністрування персоналу, навчання, оцінювання, компенсації і пільги тощо) та надає консультації співробітникам. Таким чином досягається уніфікація і стабільність HR-процесів в усіх підприємствах групи, у тому числі на «Запоріжсталі». Виклик цифровізації полягає в необхідності навчити персонал користуватися новими системами, забезпечити кібербезпеку даних, а

також знайти баланс між автоматизацією і «людяністю» в HR (необхідність живого спілкування, індивідуального підходу). Проте загальна тенденція очевидна: цифрові технології стають ключовим інструментом підвищення ефективності HR-менеджменту, і промислові гіганти України активно йдуть цим шляхом [28, 44].

Отже, теоретичний аналіз показує, що трансформація бізнес-процесу управління персоналом – багатогранне явище, обумовлене вимогами сучасності. Для його успішної реалізації потрібне комплексне бачення: поєднання інновацій (цифрових, організаційних) із забезпеченням соціальної стабільності та підтримки працівників, особливо в умовах кризи.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Загальна характеристика підприємства та організації управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь»

Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат “Запоріжсталь”» – одне з провідних підприємств чорної металургії України, третій за обсягами виробник металопродукції в країні. Комбінат заснований у 1933 році в м. Запоріжжі та має повний виробничий цикл випуску металургійної продукції – від виплавки чавуну в доменних печах до отримання сталі та прокату. Підприємство спеціалізується на виробництві високоякісного прокату із вуглецевих та низьколегованих сталей: гарячекатаних рулонів і листів, холоднокатаного листового прокату, сталевої стрічки, жерсті та гнутого профілю. При цьому 76% продукції реалізується на зовнішньому ринку – «Запоріжсталь» експортує сталевий прокат та чавун більш ніж у 50 країн світу. Серед найбільших імпортерів – Китай, Туреччина, Філіппіни, Ізраїль, Малайзія, Італія, США, Польща та інші держави. Основні споживачі продукції комбінату на внутрішньому ринку – підприємства машинобудування (автомобілебудування, транспортне та сільськогосподарське машинобудування), виробники зварних труб та побутової техніки. Комбінат входить до групи «Метінвест» і перебуває у процесі інтеграції до цієї групи (ефективна частка володіння акціями – 49,9%). У результаті російської агресії 2022 року «Запоріжсталь» залишилась найбільшим діючим металургійним заводом України (після знищення меткомбінатів «Азовсталь» та ММК ім. Ілліча в Маріуполі) [26-29].

У 2020–2021 роках комбінат демонстрував стабільно високі обсяги випуску: близько 4,47 млн т чавуну, 3,78 млн т сталі та 3,20 млн т прокату на

рік. Зокрема, за підсумками 2021 року було виплавлено 4,473 млн т чавуну, що на 0,1% більше, ніж попереднього року, тоді як випуск сталі склав 3,778 млн т (на 0,1% менше за рівень 2020 р.), а прокату – 3,204 млн т (на рівні попереднього року). 2021 рік став одним з найуспішніших в історії підприємства завдяки сприятливій ринковій кон'юнктурі: чистий дохід (виручка від реалізації) зріс до 86,97 млрд грн (проти 45,63 млрд грн у 2020 р.), а чистий прибуток досяг рекордних 16,8–17,0 млрд грн. Рентабельність продажів (відношення чистого прибутку до виручки) перевищила 19%, що свідчить про високу прибутковість діяльності у 2021 році [27].

У 2022 році через повномасштабне російське вторгнення ситуація кардинально змінилася: бойові дії в Запорізькій області та окупація морських портів спричинили зупинку частини виробничих потужностей, порушення логістики постачання сировини й збуту продукції. У березні 2022 р. комбінат екстрено зупинив всі доменні печі, а з квітня відновив роботу лише половини з них. Внаслідок цього обсяги виробництва за підсумками 2022 року впали більш ніж удвічі: виплавлено лише 2,01 млн т чавуну, 1,49 млн т сталі та 1,31 млн т прокату. Чистий дохід підприємства скоротився майже вдвічі – до 47 млрд грн (проти 87 млрд грн у 2021 р.), а діяльність стала збитковою – за 2022 рік зафіксовано чистий збиток у розмірі 3,84–4,86 млрд грн. У 2023 році, попри близькість фронту і періодичні обстріли Запоріжжя, комбінат поступово відновив роботу до 70% потужності. Було виведено з консервації третю доменну піч, налагоджено нові ланцюги постачання сировини та збуту продукції, розширено продуктовий асортимент (зокрема, опановано виробництво слябів марок S235, S275, S355 для європейських прокатних заводів групи). Завдяки антикризовим заходам у 2023 році обсяг випуску зріс на 30–65% у порівнянні з воєнним 2022 роком: було вироблено 2,72 млн т чавуну, 2,47 млн т сталі та 2,05 млн т прокату. На рис. 2.1 показано динаміку випуску основних видів продукції у 2020–2023 роках [26-29].

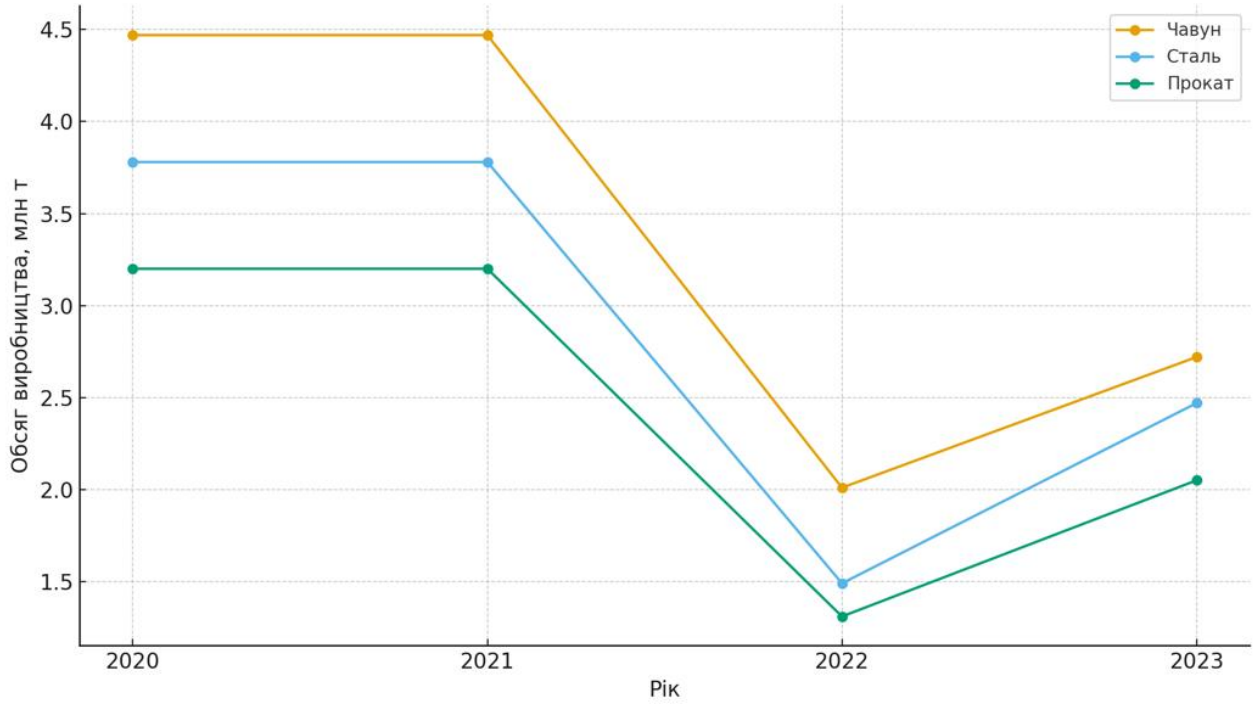


Рисунок 2.1 – Динаміка виробництва чавуну, сталі та прокату ПАТ «Запоріжсталь» у 2020–2023 рр., млн т [26-29]

У 2022 р. через воєнні дії обсяги випуску скоротилися більш ніж удвічі відносно довоєнного рівня, проте в 2023 р. комбінат частково відновив виробництво.

За результатами 2023 року комбінат отримав виручку близько 56,4 млрд грн і мав незначний чистий збиток (3,65 млрд грн). Негативний фінансовий результат був зумовлений як недозавантаженням потужностей, так і зростанням собівартості (високі ціни на сировину, енергоносії, логістичні витрати в умовах воєнного часу тощо). Вже у 2024 році підприємство вийшло на прибуткову діяльність: чистий дохід зріс до 70,3 млрд грн, а чистий фінансовий результат становив +10,7 млрд грн прибутку. Таким чином, фінансово-економічні показники ПАТ «Запоріжсталь» зазнали різких коливань протягом 2020–2024 років – від збиткової роботи у 2019–2020 рр. (збиток 3,7 млрд грн у 2020 р.) до рекордного прибутку 2021 року, подальшого спаду через війну в 2022–2023 рр. та часткової стабілізації у 2024 році. Узагальнені фінансові результати компанії наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка чистого доходу та фінансових результатів ПАТ «Запоріжсталь» у 2020–2024 рр. [26-29]

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід, млрд грн	45,63	86,97	46,92	56,40	70,31
Чистий прибуток (±), млрд грн	–3,68	+17,03	–3,84	–3,65	+10,67

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості та ліквідності свідчить, що компанія загалом зберігає збалансовану структуру капіталу і платоспроможність навіть у кризові періоди. Зокрема, станом на кінець аналізованого періоду співвідношення позикових і власних коштів становить 1:1 (коефіцієнт фінансової залежності 1,99, тобто на 1 грн власного капіталу припадає 0,99 грн зобов'язань). Поточна ліквідність підприємства перебуває на прийнятному рівні (коефіцієнт покриття становить 1,46, що відповідає нормативному значенню >1). Іншими словами, оборотних активів достатньо для своєчасного покриття поточних зобов'язань. Рентабельність виробництва і продукції після пікового 2021 року значно знизилась: у 2022–2023 рр. компанія була збитковою, натомість у 2024 р. показники прибутковості відновились до помірного рівня (рентабельність продажів 15%) – це стало наслідком як зростання обсягів реалізації, так і оптимізації витрат та адаптації бізнес-моделі до нових умов.

На діяльність «Запоріжсталі» впливають такі ключові зовнішні фактори, як споживчий ринок, постачальники сировини, конкуренти в галузі, державне регулювання та ситуація на ринку праці [28].

Комбінат історично орієнтований як на внутрішній ринок металопрокату, так і на експорт. До 2022 року більша частина продукції (3/4 обсягу) експортувалася, головним чином у країни Азії, Близького Сходу, ЄС та США. Основними видами експортної продукції є гарячекатаний і холоднокатаний лист у рулонах, а також товарний чавун у чушках. На внутрішньому ринку України продукція «Запоріжсталі» користується попитом серед виробників труб для нафтогазового комплексу, підприємств вагонобудування та машинобудування, будівельної галузі, а також металоторговельних компаній, що постачають

листовий прокат для дрібних споживачів. У 2020–2021 рр. в умовах відносно високого попиту та цін на сталь комбінат вчасно та якісно виконував замовлення клієнтів, завдяки чому зміцнив свої ринкові позиції. Під час кризи 2022 р. підприємство було змушене переорієнтувати збут: через блокування українських портів морські поставки припинились, і експорт здійснювався меншими обсягами залізницею та через річкові порти на Дунайському напрямку. Внутрішній ринок сталі в Україні у 2022–2023 рр. перебував у стані стагнації через спад промислового виробництва та будівництва. Це обмежувало збут продукції всередині країни, тож комбінат зосередився на пошуку нових експортних каналів. В 2023 році, завдяки частковому розблокуванню логістики та розширенню сортаменту (освоєння нових видів прокату під потреби зарубіжних переробних заводів), «Запоріжсталь» відновила присутність на зовнішніх ринках і збільшила відвантаження прокату на 57% порівняно з 2022 роком. Таким чином, попит на продукцію комбінату поступово повертається, хоча повоєнне відновлення внутрішнього ринку та географічна диверсифікація збуту залишаються актуальними завданнями [29].

Будучи частиною вертикально інтегрованої групи “Метінвест”, ПАТ «Запоріжсталь» значною мірою забезпечує себе сировиною за рахунок постачань з афілійованих підприємств. Залізорудна сировина (концентрат, окатиші) надходить переважно з гірничо-збагачувальних комбінатів групи на Криворіжжі (Інгулецький, Північний, Центральний ГЗК), коксівне вугілля – з власних шахт “Метінвесту” у США та з міжнародного ринку, а виплавкою коксу займається ПрАТ «Запоріжкокс» (входить до групи та розташований неподалік меткомбінату). Така інтеграція в ланцюжок постачання дає змогу знизити витрати і гарантувати ритмічність забезпечення доменного виробництва. Однак війна в Україні негативно вплинула на систему постачань: бойові дії на Сході та Півдні України порушили звичні логістичні маршрути, збільшилися витрати й терміни доставки сировини на комбінат. Крім того, в 2022–2023 рр. спостерігалися перебої з енергопостачанням (електроенергії) через пошкодження енергетичної інфраструктури. Незважаючи на ці проблеми,

«Запоріжсталь» змогла організувати альтернативні канали забезпечення: група налагодила імпорт залізорудної сировини та коксу через західний кордон і річкові порти, було залучено нових постачальників з інших регіонів. Наприклад, у 2023 р. «Метінвест» імпортував значні обсяги вугілля для коксування з США морським шляхом до європейських портів. Вжиті заходи дозволили стабілізувати роботу комбінату в умовах сировинної кризи воєнного часу. Надалі для сталого розвитку «Запоріжсталі» важливими є довгострокові відносини з постачальниками енергоносіїв та сировини, диверсифікація джерел постачання, а також відновлення внутрішньоукраїнської логістики після завершення бойових дій [26-27].

До початку війни 2022 р. основними конкурентами «Запоріжсталі» на внутрішньому ринку були інші великі металургійні комбінати України – насамперед, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (найбільший виробник сталі в Україні) та два меткомбінати в Маріуполі (ММК ім. Ілліча та «Азовсталь», що також входили до групи «Метінвест»). У сегменті листового прокату й товарного чавуну конкуренцію також становили російські металургійні компанії (що експортували продукцію в Україну та на світовий ринок) та виробники з інших країн (Китай, Туреччина, ЄС). Проте після початку війни структура конкуренції кардинально змінилася. Маріупольські комбінати були зупинені та згодом зруйновані під час бойових дій, відтак «Запоріжсталь» стала найбільшим діючим виробником сталі в Україні. Її частка в загальному виробництві чорних металів по країні суттєво зросла на тлі вимушеного вибуття частини конкурентів. Водночас АрселорМіттал Кривий Ріг зберіг роботу (хоча й знизив обсяги виплавки сталі через небезпеку обстрілів та проблеми з логістикою). На світових ринках українська продукція стикається з жорсткою конкуренцією, особливо за умов зростання протекціонізму та перевиробництва сталі в окремих регіонах. Наприклад, для експорту до ЄС українські металурги мають враховувати дію захисних квот і антидемпінгових мит, а в перспективі – вплив механізму вуглецевого коригування (CBAM) на вартість своєї продукції. З іншого боку, через міжнародні санкції проти РФ частка російських металів на

європейському ринку зменшується, що відкриває можливості для «Запоріжсталі» замістити цю нішу за умови подолання транспортних обмежень. Таким чином, конкурентне середовище для комбінату наразі характеризується зниженням внутрішньої конкуренції (монополізацією ринку листового прокату в межах України) за одночасного посилення боротьби за зовнішні ринки збуту. Стратегічними пріоритетами підприємства в цих умовах є підвищення якості та диференціація продукції, скорочення витрат, активний пошук нових клієнтів за кордоном і відновлення довоєнних позицій після закінчення війни [28].

Галузь чорної металургії, включно з діяльністю ПАТ «Запоріжсталь», регулюється системою національних та міжнародних норм. В Україні діють екологічні стандарти і нормативи викидів, яких зобов'язані дотримуватися металургійні підприємства. «Запоріжсталь» історично належала до найбільших забруднювачів довкілля в країні, тому у 2010-х роках комбінат реалізовував масштабну програму екологічної модернізації (введення в експлуатацію нових газоочисних установок на аглофабриці, реконструкція доменних печей із установкою сучасних фільтрів тощо). Крім того, до 2022 р. планувалося повністю перейти від застарілого мартенівського виробництва сталі до конвертерного – для цього був розроблений проєкт будівництва киснево-конвертерного цеху вартістю $1,5 млрд. Однак через фінансові труднощі та воєнні ризики реалізацію цього проєкту відкладено.

На діяльність підприємства також впливають податкове законодавство та державна промислова політика. Підприємство є великим платником податків – попри воєнні пільги, комбінат продовжує сплачувати податки в повному обсязі, а з початку війни додатково перерахував понад 350 млн грн авансових податкових платежів до бюджетів України та м. Запоріжжя. У 2023 році виникла прецедентна ситуація, коли Державна податкова служба відмовила «Запоріжсталі» у відшкодуванні ПДВ на суму 350 млн грн, мотивуючи це санкціями РНБО проти частини акціонерів комбінату. Справа в тому, що 2023 року були запроваджені персональні санкції щодо громадян РФ, які опосередковано володіли міноритарним пакетом акцій підприємства (через

компанії, пов’язані зі «Смарт-холдингом»). У травні 2023 р. Президент України ввів у дію рішення РНБО про санкції та анонсував можливу націоналізацію підсанкційної частки власності в «Запоріжсталі» [44]. Керівництво комбінату наполягало, що накладені санкції мають суто персональний характер і не впливають на діяльність самого підприємства. Відмову в відшкодуванні ПДВ було оскаржено, оскільки це рішення фактично вилучає обігові кошти й ускладнює розрахунки з постачальниками сировини у воєнний час. Даний випадок висвітлив ризики регуляторного втручання та необхідність удосконалення законодавства для захисту добросовісних підприємств від побічного впливу санкційної політики.

В цілому ж державна підтримка галузі в умовах війни проявляється у звільненні на певний час від імпортних мит на сировину, державних програмах кредитування («5–7–9%») та релокації виробництв, проте системного галузевого плану відновлення металургії поки не запроваджено. В майбутньому важливим фактором стане адаптація українського законодавства до норм ЄС у рамках євроінтеграції, зокрема в сфері екології та енергоефективності, що вимагатиме від «Запоріжсталі» продовження модернізації виробництва.

Для сталого функціонування великого металургійного комбінату критично важливими є наявність кваліфікованого виробничого персоналу та ефективна система його відтворення (підготовки й найму). На кінець 2021 року на ПАТ «Запоріжсталь» працювало близько 8,6 тис. осіб, а середня заробітна плата на підприємстві становила 23,6 тис. грн на місяць, що значно перевищувало середній рівень по економіці. Таким чином, комбінат був і залишається одним з найбільших роботодавців регіону, забезпечуючи працівникам відносно високу оплату праці та соціальні гарантії. Проте після початку війни кадрова ситуація істотно ускладнилася.

Значна частина робітників була мобілізована до лав ЗСУ або виїхала за межі області чи країни з міркувань безпеки. Загалом чисельність персоналу «Запоріжсталі» з початку війни 2022 р. скоротилася приблизно на 20% – з 10 тисяч до 8 тисяч співробітників. Станом на початок 2024 року близько 1,1 тис.

працівників комбінату перебували на фронті, ще понад 500 осіб евакуювалися за кордон. Окрім кількісних втрат, підприємство відчуває відтік досвідчених кадрів і «витік» виробничих знань: разом з ветеранами виробництва, що залишили робочі місця, частково втрачаються навички та ноу-хау, набуті роками роботи [26].

Поточна ситуація на ринку праці характеризується дефіцитом кваліфікованих робітників у металургійній галузі. За оцінками менеджменту «Метінвесту», знайти підготовлених фахівців для доменного чи сталеплавильного виробництва наразі вкрай складно. Професії металурга потребують тривалої підготовки: щоб стати висококваліфікованим доменщиком, необхідно до 5 років навчання і практики, а опанування навіть відносно простих операцій триває щонайменше пів року. Тому комбінат змушений формувати кадровий резерв самостійно – шляхом навчання нових працівників «з нуля». На підприємстві діють програми підготовки молодих спеціалістів та перекваліфікації персоналу за рахунок компанії. «Запоріжсталь» співпрацює з закладами освіти регіону, зокрема надає можливості для проходження виробничої практики та стажування студентам профільних спеціальностей (металургійного та машинобудівного профілю). Для робітничих професій комбінат, за підтримки групи «Метінвест», організовує курси цільового навчання – як-от навчально-кваліфікаційні центри, де досвідчені інструктори за кілька місяців готують токарів, електриків, сталеварів з подальшим гарантованим працевлаштуванням на підприємствах Запоріжжя. Такі заходи покликані частково компенсувати відсутність кадрового резерву, утім повноцінно вирішити проблему кадрового голоду можна буде лише після завершення війни та повернення частини працівників з війська.

Важливо зазначити, що умови праці на комбінаті є складними (важка фізична праця, підвищена небезпека, змінний графік), тому для утримання персоналу підприємство застосовує мотиваційні стимули: надає соціальний пакет, медичне страхування, оздоровлення, підтримує житлові програми тощо. Пріоритетом кадрової політики «Запоріжсталі» залишається збереження ядра

кваліфікованих працівників та передача знань новому поколінню металургів, що дозволить підприємству і надалі ефективно функціонувати та нарощувати виробництво в міру відбудови економіки країни.

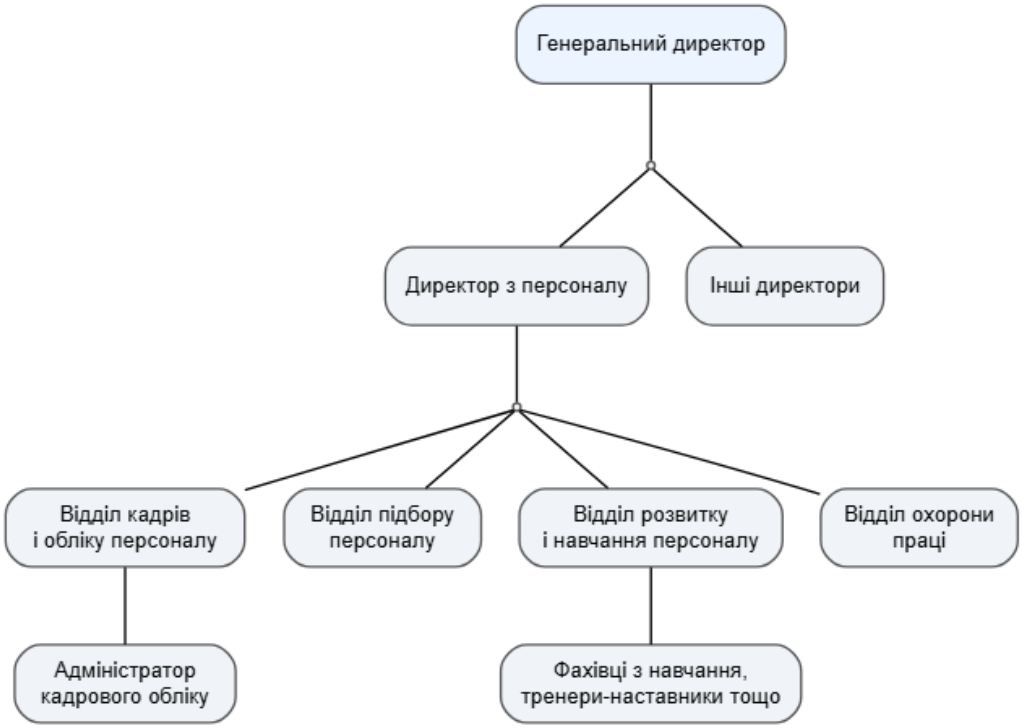


Рисунок 2.2 – Система управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь» [26-29]

Система управління персоналом на «Запоріжсталі» організаційно представлена управлінням по роботі з персоналом (кадрова служба) у складі адміністрації підприємства (рис. 2.2).

Як учасник Групи «Метінвест», комбінат дотримується єдиної корпоративної політики в сфері HR: ключові стандарти і процедури визначаються централізовано (дирекцією з сталого розвитку та управління персоналом «Метінвест Холдингу»), зокрема політики в галузі оплати праці, оцінювання, навчання, соціальних програм тощо. На вищому рівні корпоративного управління діє Комітет з призначень та винагород Наглядової ради Групи, що здійснює нагляд за кадровими питаннями (призначення і звільнення керівників, мотивація, система оцінки і винагород, планування наступництва). На операційному рівні HR-служба «Запоріжсталі» забезпечує

реалізацію цих політик на місцях і веде всю повсякденну роботу з персоналом. В її підпорядкуванні – відділ кадрів (документування прийому/звільнення, облік), відділ навчання та розвитку, відділ охорони праці та промислової безпеки (тісно співпрацює з HR у частині тренінгів і атестацій), відділ організації праці та заробітної плати (відповідає за тарифікацію, нормування та систему оплати) [27].

Важливою особливістю є наявність у Групі «Метінвест» спільного сервісного центру (Метінвест Бізнес Сервіс, м. Запоріжжя), який взяв на себе значну частину рутинних HR-процедур з обслуговування персоналу по всіх підприємствах групи. Через цей центр виконуються такі функції, як нарахування заробітної плати, адміністрування пільг, ведення єдиного електронного реєстру працівників, консультаційна підтримка співробітників з кадрових питань (через «гарячу лінію» або портал). Це дозволило стандартизувати процеси та підвищити їх безперервність навіть у кризових умовах – зокрема, у 2022 р. в розпал війни HR SSC забезпечив стабільну роботу систем і регулярну виплату зарплат на всіх підприємствах.

Організаційна структура управління персоналом на комбінаті зазнала певних змін у 2022–2023 роках у зв’язку з новими викликами. Так, в 2023 році в рамках групи був реалізований перехід від централізованої моделі рекрутингу (через центри Кар’єри Метінвест у містах) до децентралізованої – коли кожне підприємство самостійно проводить підбір персоналу. До червня 2023 р. підбір кадрів для «Запоріжсталі» частково забезпечувався через регіональний центр кар’єри у Запоріжжі, тепер ці функції покладені безпосередньо на HR-службу комбінату і кадровий резерв формується на місцевому рівні. Окрім того, в умовах воєнного часу на рівні топ-менеджменту групи запроваджено практику щомісячних координаційних зустрічей з HR-питань – керівна команда «Метінвесту» збирається для обговорення стратегічних рішень у сфері управління людьми в швидкозмінному середовищі. Це дозволяє оперативно вирішувати проблеми та узгоджувати заходи між всіма активами, включно з «Запоріжсталлю».

2.2 Динаміка чисельності та структури персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

Одним із ключових показників, що характеризують бізнес-процес управління персоналом, є чисельність працівників і її динаміка. Аналіз даних за 2020–2024 роки показує істотні зміни кадрового складу ПАТ «Запоріжсталь» під впливом зовнішніх факторів.

На початок 2020 року чисельність персоналу комбінату становила близько 10,4 тис. осіб. Це був досить стабільний показник: у попередні кілька років завод підтримував штат понад 10 тисяч співробітників, забезпечуючи одне з перших місць серед промислових роботодавців області. Пандемія COVID-19 у 2020 р. не призвела до скорочень – навпаки, підприємство зберегло робочі місця і виконало всі соціальні зобов'язання перед персоналом. Середньооблікова чисельність у 2020 р. була близькою до показника 2019 р [26].

У 2021 році спостерігалося незначне зростання виробництва і продуктивності, тому штат підтримувався на рівні 10,5 тис. працівників. Проте початок повномасштабної війни в 2022 році спричинив відтік кадрів. За даними річного звіту «Метінвест», чисельність персоналу на кінець 2022 року (з урахуванням частки «Запоріжсталі» як СП) знизилася до 9947 осіб, що на 3% менше, ніж було наприкінці 2021 р.. Це скорочення було зумовлене переважно припиненням трудових відносин з частиною співробітників через воєнні обставини (евакуація із зони бойових дій, неможливість працювати тощо). Важливо, що значна кількість працівників "вибула" не внаслідок звільнення, а через призупинення трудових договорів: починаючи з червня 2022 р., «Метінвест» вимушено призупинив трудові відносини з 24 239 працівниками групи (переважно це співробітники маріупольських та авдіївських підприємств, що опинилися під окупацією). Щодо «Запоріжсталі», то завод, попри обстріли по місту, продовжив роботу, отже переважна більшість його працівників залишалися активно зайнятими. Однак понад 1000 запоріжсталівців були мобілізовані до війська, що істотно вплинуло на кадровий ресурс комбінату. На

кінець 2022 р. частину мобілізованих було заміщено новими найманими працівниками або внутрішньою ротацією, проте близько 10% штатних позицій залишалися вакантними або тимчасово незайнятими [27].

Тенденція скорочення персоналу продовжилась у 2023 році. Станом на кінець 2023 р. загальна чисельність співробітників «Запоріжсталі» зменшилася ще на 4% – до 9592 осіб. Це скорочення пов'язане з природним відтоком кадрів та продовженням мобілізації. Варто зазначити, що у 2023 р. підприємству вдалося частково поповнити ряди за рахунок повернення демобілізованих: протягом року понад 200 працівників-ветеранів повернулися до роботи на комбінат. Проте одночасно значна кількість співробітників ще перебувала у лавах ЗСУ (близько 800 осіб від чисельності заводу на кінець 2023) або залишалась у простої/відпустках за власний рахунок через сімейні обставини. Група «Метінвест» відзначає, що з усіх працівників групи станом на кінець 2023 року лише 53% були активними (працювали на своїх місцях), 9% – служили у війську, 4% – вибули з інших причин (декрет, інвалідність тощо), а 34% – мали призупинені контракти (переважно маріупольські). Для «Запоріжсталі» частка призупинених контрактів була мінімальною (завод не окупований), тому основний удар припав саме на мобілізацію та відтік цивільних фахівців з прифронтового міста [28].

За підсумками 2024 року, чисельність персоналу стабілізувалася на рівні близько 9328 осіб (саме така кількість працівників обліковувалася на початок 2025 року). Тобто за 2020–2024 рр. «Запоріжсталь» скоротила свій штат приблизно на 1100 осіб (−10%). Ця відносно невелика втрата чисельності свідчить про активні зусилля компанії з утримання колективу: керівництво наголошує, що антикризові рішення, вжиті в 2022–2023 рр., дозволили «зберегти виробництво і утримати команду». Для порівняння, металургійна галузь України загалом за час війни втратила до половини персоналу (через втрату підприємств на окупованих територіях та масову міграцію), а «Запоріжсталь» виявилася одним із тих, хто найкраще зберіг кадри.

Структура персоналу за категоріями на комбінаті традиційна для великого промислового виробництва: приблизно 70–75% – робітники основних і допоміжних цехів, 10–15% – інженерно-технічні працівники (ІТП), решта – молодший персонал, службовці, адміністрація. Частка жінок невисока (до 20%), переважно вони зайняті на інженерних, лабораторних, адміністративних посадах, тоді як виробничий персонал – в основному чоловіки через специфіку важкої праці. Середній вік працівників оцінювався до війни 40–45 років; існувала певна проблема старіння кадрів у робітничих професіях, оскільки притік молоді був обмеженим. Комбінат спільно з навчальними закладами Запоріжжя (металургійний коледж, технічний університет) реалізовував програми підготовки молодих фахівців і робітників, приймав студентів на практику з подальшим працевлаштуванням. Ця робота продовжується і нині, хоча воєнний час вносить корективи (частина молоді мобілізована, частина виїхала за кордон) [29].

Для оцінки ефективності використання персоналу варто поглянути на обсяги виробництва на одного працівника. У 2019–2020 рр. на «Запоріжсталі» випуск сталі на одного працівника становив близько 360 тонн на рік. В 2021 р., за рахунок модернізацій та оптимізації, продуктивність дещо зросла (вироблено 3,9 млн т сталі, що на 3% більше попереднього року, при стабільній чисельності – отже +3% продуктивності). 2022 рік через вимушену зупинку частини обладнання і логістичні проблеми приніс спад виробництва: сталева продукція випускалася частково (з квітня 2022 завантажено 2 з 4 доменних печей). За даними GMK Center, обсяг виплавки сталі у 2022 р. на «Запоріжсталі» склав 1,5 млн т (падіння >50% до довоєнного 2021), тому формальна продуктивність на одного працівника також знизилася приблизно до 150 т/особу. Проте вже 2023 року комбінат наростив випуск: сталевої продукції вироблено 2,47 млн т (+65% до 2022). Завдяки запуску у дію трьох доменних печей (після простою однієї печі у 2022) середнє завантаження виробничих потужностей досягло 70%. Таким чином, продуктивність праці у 2023 р. відновилася до близько 257 т сталі на працівника в рік. Це все ще нижче довоєнних показників (через неповне

завантаження обладнання і перебої з експортом), але тенденція позитивна. Очікується, що після стабілізації ситуації та поновлення експортної логістики комбінат зможе підвищити випуск на працівника ближче до довоєнних 350–380 т/особу за рахунок повного завантаження трьох домен і можливого запуску четвертої (якщо ринок збуту буде доступний).

2.3 Система оплати праці та мотивації персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

Оплата праці на ПАТ «Запоріжсталь» базується на колективному договорі, який щорічно ухвалюється між адміністрацією і трудовим колективом (профспілкою). У 2020 році, попри кризу, комбінат повністю виконав 125 заходів колективного договору, спрямувавши на реалізацію соціальних гарантій близько 400 млн грн. Середньомісячна заробітна плата працівника «Запоріжсталі» у 2020 році становила 22 тис. грн. Для порівняння, середня зарплата в промисловості України тоді була близько 12–13 тис. грн, тобто комбінат забезпечував оплату на рівні 170% від середньої по галузі, залишаючись одним з найпривабливіших роботодавців регіону. В 2021 році відбулося підвищення тарифних ставок (у межах 5–10% індексації), що разом із преміями дало зростання середньої зарплати до 25 тис. грн (оцінка, враховуючи що річний фонд оплати праці на 10,4 тис. осіб мав зрости). За даними GMK, середня річна заробітна плата працівника комбінату (до вирахування податків) становила 280 тис. грн на рік, тобто 23,3 тис. грн на місяць [26-29].

У 2022 році фінансовий стан підприємства ускладнився (чистий збиток 4,9 млрд грн), проте «Запоріжсталь» продовжила виплачувати зарплати без затримок і навіть здійснила разові соціальні виплати. Зокрема, у 2022 р. «Метінвест» запровадив програму підтримки мобілізованих – збереження за ними середнього заробітку або виплата матеріальної допомоги (деталі не розголошувалися публічно, але відомо, що ряд компаній виплачували мобілізованим щомісячно 50% окладу як допомогу). Також на рівні групи був сформований фонд для підтримки сімей загиблих співробітників.

У 2023 році після часткового відновлення виробництва комбінат зміг скоротити збитки і підвищити доходи, що дозволило провести індексацію зарплат. За 2024 рік чистий прибуток «Запоріжсталі» склав 1,593 млрд грн (після збитків у 2022), а фонд оплати праці в 2024 р. досяг 2,743 млрд грн. Якщо поділити на середню чисельність 9,3 тис. працівників, отримуємо середню зарплату 24,5 тис. грн на місяць у 2024 році. Таким чином, номінальний рівень оплати праці за 2020–2024 рр. зріс приблизно на 11%. Зважаючи на інфляцію за цей період (індекс споживчих цін перевищив 150% з 2020 по 2024), реальна зарплата дещо знизилась, але компанія намагалася підтримати доходи працівників у межах можливого [27].

Структура оплати праці на комбінаті включає тарифну частину (оклад, тарифна ставка за розрядом для робітників, посадовий оклад для ІТП) і додаткові стимули: премії, доплати та надбавки. За колдоговором запроваджені доплати за важкі та шкідливі умови праці, за роботу в нічні зміни, премії за виконання та перевиконання виробничих завдань. Діє система колективного преміювання за результатами роботи цехів, а також разові премії до святкових дат, ювілеїв тощо. Окремо реалізуються мотиваційні програми: конкурс раціоналізаторських пропозицій (система подання пропозицій з виплатою грошової винагороди – у 2020 р. виплачено сумарно 6,5 млн грн за такі ініціативи), конкурси з охорони праці та екології (за безпечне робоче місце, мінімізацію викидів тощо, з винагородами переможцям). Традиційними є винагороди за підсумками року за досягнення ключових показників ефективності (KPI) як для управлінського складу, так і для колективів цехів.

Соціальний пакет працівників «Запоріжсталі» один з найкращих в галузі. Він включає: добровільне медичне страхування (діє корпоративна програма медстраху для всіх співробітників, що покриває основні послуги у відомчих або партнерських медзакладах); оздоровлення та відпочинок (путівки до санаторіїв і дитячих таборів частково або повністю оплачені компанією; щорічно до війни понад 2000 працівників та їх дітей оздоровлювалися за кошти підприємства); корпоративний транспорт (безкоштовна доставка на роботу автобусами з різних

районів міста і передмість); допомоги та виплати (одноразова матеріальна допомога при народженні дитини, одруженні, виході на пенсію; компенсація витрат на поховання близьких родичів; подарунки дітям на День Святого Миколая/Новий рік/ Різдво; подарункові набори школярам до 1 вересня). Під час пандемії COVID-19 комбінат навіть виплачував компенсацію за невикористані оздоровчі путівки (2020 р. – 9,5 млн грн було видано працівникам замість відпочинку в закритих на карантин базах). У воєнний період частина соціального пакету (санаторії, дитячі табори) була призупинена з міркувань безпеки, натомість з'явилися нові форми підтримки – про них уже згадано (житло, психологічна допомога, підтримка сімей мобілізованих та загиблих) [28].

Отже, система мотивації на «Запоріжсталі» є комплексною, поєднує матеріальні стимули (конкурентну зарплату, премії) з нематеріальними (соцпакет, корпоративні заходи, можливості розвитку). Вона зіграла важливу роль у збереженні колективу в складні часи: працівники відчувають, що компанія цінує їхню працю та піклується про них, що підвищує лояльність. Це підтверджується і зовнішніми оцінками – Група «Метінвест» регулярно входить до топ-найкращих роботодавців України (5-те місце в рейтингу «ТОП-100» у 2024 р.), а зусилля компанії в адаптації ветеранів здобули спеціальну відзнаку як «Найкраща програма з адаптації ветеранів».

У відповідь на безпрецедентні виклики, спричинені війною, «Запоріжсталь» та Група «Метінвест» реалізували низку спеціальних кадрових програм, спрямованих на підтримку працівників та адаптацію бізнес-процесів HR до нових умов. Розглянемо ключові з них докладніше [26-29].

Програма збереження робочих місць мобілізованих. Із першого дня мобілізації компанія задекларувала, що кожен мобілізований співробітник збереже своє робоче місце на підприємстві на час служби. На практиці це означає, що з такими працівниками оформлюється відпустка або призупинення трудового договору, але їх не звільняють. Станом на середину 2024 р. з «Запоріжсталі» було мобілізовано понад 1000 працівників, із них 206 вже

повернулися після служби та продовжили роботу на заводі. Компанія тримає зв’язок із мобілізованими: керівники підрозділів та колеги підтримують спілкування з ними під час служби, інформують про новини, передають посилки на фронт. За даними опитування ветеранів, для них дуже важливо, щоб колектив не втрачав з ними зв’язок під час війська. Така залученість підтримує бойовий дух солдат і полегшує їх повернення до мирної роботи [28].

Матеріальна підтримка військовослужбовців та їх сімей. В рамках корпоративної програми «Рятуємо життя» («Saving Lives») та інших ініціатив, «Метінвест» надає допомогу родинам мобілізованих і загиблих. Допомога включає фінансові виплати (страхові суми або одноразова допомога сім’ям загиблого працівника, що обчислюється в сотнях тисяч гривень), а також нефінансові заходи – забезпечення дітям загиблих співробітників можливості безкоштовного навчання у закладах «Метінвест Політехніка» або отримання стипендій. Крім того, діє програма гуманітарної допомоги сім’ям – продуктові набори, паливні брикети для опалення взимку тощо, що надаються через фонди Ахметова та партнерські організації.

Програма реінтеграції ветеранів «Нескорені». Починаючи з 2023 року, на підприємствах «Метінвесту» поетапно впроваджується система підтримки працівників-ветеранів, яка охоплює всі аспекти повернення: медичну, психологічну, професійну реабілітацію, а також адаптацію колективу до зустрічі ветерана. На «Запоріжсталі» цей процес координує відділ по роботі з персоналом спільно з корпоративним центром. Ветеранам пропонуються: індивідуальні плани повернення (з урахуванням стану здоров’я – можливо, тимчасовий перехід на легшу працю), психологічні консультації (у тому числі для членів сімей), навчання чи перекваліфікація за потреби. У 2023 р. компанія провела внутрішнє навчання для керівників та HR-ів «Герої поруч» – дистанційний курс, що допомагає зрозуміти, як краще взаємодіяти з колишніми військовими в колективі. Понад 12,5 тис. співробітників пройшли цей курс по групі. Також на комбінаті створено ветеранське об’єднання – групу працівників-ветеранів, які можуть збиратися, спілкуватися, ділитися проблемами. Для цього

виділено приміщення, обладнане як «ветеранський простір» (проект реалізовано за підтримки компанії). Об’єднання дозволяє ветеранам відчувати підтримку один одного і спільно вирішувати питання, а керівництву – краще розуміти їх потреби [26-29].

Програми навчання і розвитку в нових умовах. Війна скоротила можливості для зовнішнього навчання, але підприємство активізувало внутрішнє навчання. У 2022–2023 рр. більшість тренінгів проводилися без відриву від виробництва, на робочих місцях або онлайн. На «Запоріжсталі» діє система наставництва для молодих робітників; у воєнний час її значення зросло, адже доводиться швидко вводити в посаду новачків, які заміщують вибулих. За підтримки корпоративного університету «Метінвест Політехніка» працівникам надаються можливості здобути вищу освіту чи нову спеціальність. Так, у 2024 р. 26 ветеранів-співробітників групи (в тому числі оборонців Маріуполя) розпочали навчання на бакалаврат і магістратурі цього університету, 20 колишніх військових пройшли програми перепідготовки. Такі інвестиції у розвиток персоналу сьогодні розглядаються не тільки як елемент лояльності, але й як необхідність: багато посад потребують заміни знань і навичок через технологічні зміни, тому перекваліфікація кадрів прямо на виробництві стала нормою (у «Метінвесті» 85% навчання відбувається на виробництві коштом компанії) [26].

Антикризове управління та комунікації. HR-служба «Запоріжсталі» адаптувала свої бізнес-процеси, щоб швидко реагувати на кризові ситуації. Розроблено план дій на випадок надзвичайних ситуацій: порядок оповіщення персоналу про повітряну тривогу, інструкції щодо укриттів, алгоритми зупинки і відновлення роботи обладнання з урахуванням людського фактора. Регулярно проводяться інформаційні сесії з колективом: керівництво через корпоративні канали (накази, збори змін, внутрішню газету та чат-боти) інформує працівників про стан справ на підприємстві, заходи безпеки, успіхи компанії, а також про доступні програми допомоги. Особлива увага – зворотному зв’язку: наприклад, працює внутрішня гаряча лінія для звернень співробітників, куди можна

повідомити про пошкодження житла (як згадано вище), про потреби переселення, чи поставити будь-які питання стосовно роботи. Усе це дозволило підтримувати довіру в колективі. Як зазначив Генеральний директор Р. Слободянюк, завдяки вжитим антикризовим рішенням вдалося стабілізувати виробничий процес і “перейти на більш ефективну роботу в умовах, що постійно змінюються, зберегти виробництво і колектив” [26-29].

Підсумовуючи аналіз, можна констатувати – діючий бізнес-процес управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» зазнав суттєвої трансформації під впливом сучасних умов (2020–2024). Комбінат зміг адаптувати HR-систему до безпрецедентних викликів, зберігши ядро трудового колективу, забезпечивши відносну стабільність соціально-трудових відносин та підтримавши лояльність працівників. Серед позитивних сторін поточної HR-моделі – високий рівень соціальної відповідальності (підтримка працівників і ветеранів), впровадження сучасних технологій (HR Shared Services, цифрові комунікації), здатність швидко реагувати на кризові ситуації (антитерористичні плани, гнучкість у рекрутингу та навчанні).

Водночас виявлено низку проблемних моментів, які потребують подальшого вдосконалення: зокрема, кадровий дефіцит у ряді виробничих професій залишається суттєвим (наявні відкриті вакансії, збільшене навантаження на наявний персонал); плинність кадрів хоча й невисока, але посилилась через міграцію молодих спеціалістів за кордон; продуктивність праці ще не відновлена до довоєнного рівня, що частково пов’язано з неповною укомплектованістю бригад та переміщенням менш досвідчених працівників на складні дільниці; реальна зарплата знизилася через інфляцію, що може впливати на мотивацію; потребує вдосконалення системний підхід до планування наступництва і розвитку талантів (щоб закрити потенційні «дірки» від відтоку знань при звільненні/мобілізації ключових фахівців).

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕНОЇ МОДЕЛІ HR-БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ДЛЯ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Напрямки трансформації HR-бізнес-процесів ПАТ «Запоріжсталь»

Розробляючи вдосконалену модель управління персоналом для ПАТ «Запоріжсталь», слід виходити з стратегічної мети – забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами та максимально реалізувати потенціал персоналу для підвищення ефективності виробництва в умовах післявоєнного відновлення та подальшого розвитку. На основі проведеного у попередніх розділах кваліфікаційної роботи аналізу можна запропонувати такі цілі трансформації HR-бізнес-процесу комбінату ПАТ «Запоріжсталь».

Подолання кадрового дефіциту та стабілізація чисельності персоналу. Метою є укомплектувати штат основними робітничими і інженерними кадрами до оптимального рівня (близько 10 тис. працівників) і підтримувати його, зменшивши ризики відтоку. Це дозволить працювати на повну потужність (запуск всіх агрегатів) та знизити навантаження на кожного працівника.

Підвищення продуктивності праці та ефективності HR-процесів. Комбінату потрібно вийти на довоєнні показники продуктивності (350+ тонн сталі на працівника за рік) і надалі перевищити їх за рахунок нових технологій та кваліфікації персоналу. Це вимагатиме оптимізації бізнес-процесів як на виробництві, так і в HR-управлінні (швидший підбір, краще навчання, ефективніша мотивація).

Створити таку модель управління персоналом, яка буде стійкою до можливих майбутніх потрясінь (економічних, соціальних) – тобто мати плани резервування кадрів, систему швидкого навчання та перенавчання, механізми підтримки співробітників у кризових ситуаціях, розвинену внутрішню комунікацію. Принцип гнучкості означає здатність HR-процесу оперативно

змінювати правила та процедури під нові умови (як це довелося робити під час війни).

Трансформований HR-процес має не лише реагувати на нагальні проблеми, а й проактивно готувати підприємство до майбутнього – розвивати компетенції персоналу під вимоги нових технологій (наприклад, можливий перехід від мартенівського виробництва до електросталеплавильного, впровадження екологічних інновацій), формувати нове покоління керівників та експертів із числа молодих працівників.

Для досягнення цих цілей пропонується дотримуватися таких принципів трансформації. Людиноцентричність – попри технологізацію, в центрі уваги HR-процесу лишається працівник, його потреби і добробут. Ухвалення HR-рішень на основі аналізу фактичних даних (про плинність, причини звільнень, ефективність навчання, опитування задоволеності тощо). Відкритість до нових рішень, експериментування з сучасними HR-інструментами. Регулярний перегляд і покращення процесів за відгуками користувачів (співробітників, менеджерів), впровадження циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act) у HR-службі. Усі новації узгоджуються з політиками Групи «Метінвест», що забезпечує єдність підходів і можливість масштабування кращих практик на інші підприємства групи.

У воєнний та післявоєнний період комбінат стикається з дефіцитом кваліфікованих кадрів, особливо на робітничі професії. Стандартні підходи до набору (оголошення вакансій, очікування відгуків) можуть бути недостатньо ефективними. Є потреба активніше шукати персонал та розширювати кадровий резерв. Для вирішення цього питання пропонуємо розгорнути програму прямого рекрутингу в регіонах, звідки можливий притік працівників. Наприклад, організувати виїзні ярмарки вакансій «Запоріжсталь» у західних областях України для робітників, які втратили роботу через війну або релоковані. Забезпечити кандидатам, готовим переїхати в Запоріжжя, підтримку з житлом (гуртожитки, оренда квартир коштом підприємства перший рік) та підйомні виплати. Це допоможе частково компенсувати відтік місцевих кадрів.

Активізувати співпрацю з професійно-технічними закладами освіти по всій Україні. Запровадити цільові курси підготовки за спеціальностями меткомбінату (сталевар, вальцювальник, електрик цехового обладнання тощо) з гарантованим працевлаштуванням на «Запоріжсталі». Для цього укласти договори з кількома профтехучилищами у центральних та західних регіонах; направляти туди своїх наставників для проведення практичних занять; забезпечити оплачувану виробничу практику студентам на комбінаті з оплатою та гуртожитком.

Оптимізувати процес відбору за рахунок цифрових інструментів. Впровадити систему HR-автоматизації рекрутингу (як модуль існуючої SAP HR або окремий рекрутинг-портал). Вона дозволить швидко обробляти заявки, застосовувати фільтри, проводити онлайн-тестування кандидатів на професійні знання (наприклад, з техніки безпеки або загальних технічних понять) ще до особистої співбесіди. Це зекономить час інженерно-технічних працівників, залучених до відбору, і підвищить якість найму.

Залучити ветеранів та військовослужбовців до заповнення вакансій. Як було відзначено, «Метінвест» робить ставку на працевлаштування ветеранів. Для «Запоріжсталі» пропонується створити окрему програму "Veterans Welcome": проактивно пропонувати роботу демобілізованим військовим інженерних та технічних спеціальностей. Співпрацювати з Центрами зайнятості ветеранів (які планує створити Мінветеранів) та військкоматами для інформування про можливості працевлаштування на комбінаті. Забезпечити додаткове навчання для ветеранів без досвіду в металургії – короткі інтеграційні курси.

За рахунок запропонованих заходів буде спостерігатись прискорення заповнення вакансій і зниження середнього часу закриття вакансії з нинішніх 60 днів до 30–40 днів. За рахунок програми релокації працівників – залучення орієнтовно 100–150 додаткових робітників протягом року, що дозволить вийти на повну укомплектованість бригад. У цифрах: якщо зараз 9592 працівники (кінець 2023) = 96% від умовно необхідних 10 000, то після заходів буде 10 000

(100%). Це дасть змогу збільшити обсяги виробництва на 5–10% за рахунок усунення «вузьких місць» через брак людей. Вартість програми рекрутингу (включно з підйомними та навчанням) оцінюється в 10 млн грн, але окупність висока: додатковий випуск продукції при залученні 100 робітників може становити 50 тис. тонн сталі на рік (виходячи з продуктивності 500 т/працівника у повністю укомплектованому стані), що за середньої маржі $100/т дає $5 млн (185 млн грн) виручки. Таким чином, ROI заходів з рекрутингу перевищує 10:1 – економічно доцільно.

Швидкі зміни технологій і кадровий склад (прихід нових працівників, повернення ветеранів) вимагають системного підходу до навчання. Потрібно в стислі терміни забезпечити належну кваліфікацію всім новим і переведеним працівникам, а також підвищити експертизу діючих кадрів, готуючи їх до освоєння перспективних технологій (екологічні проекти, автоматизація). Це можна зробити впровадивши модульну систему навчання на виробництві. Розробити короткі модульні курси (від 1 до 4 тижнів) з ключових компетенцій для кожної професії. Наприклад, модуль «Основи електробезпеки для газорізальника», «Основи металургійних процесів для працівників доменного цеху», «Цифрові навички для майстрів змін» тощо. Ці модулі повинні бути доступні у форматі електронного навчання (відеоуроки, інтерактивні тести) через корпоративну систему (можна використати платформу Metinvest Talent Portal, якщо є). Це дозволить швидко навчати великі групи людей без відриву від роботи – працівник проходить курс на планшеті чи комп’ютері у зручний час, складає тест.

Програма наставництва 2.0. Формалізувати і винагороджувати роль наставників. Закріплювати за кожним новим працівником досвідченого наставника, який проводить з ним, скажімо, перший місяць на робочому місці, навчаючи практичним навичкам. Ввести для наставників додаткову оплату (напр., 5% окладу за кожного підопічного) або нематеріальні бонуси (відзнаки, шанс на підвищення кваліфікаційної категорії швидше). Це стимулюватиме

передачу знань і прискорить вихід новачків на планові показники продуктивності.

Співпраця з «Метінвест Політехніка». Розширити цільове навчання діючих працівників у корпоративному університеті та в Інженероному навчально-науковому інституті Запорізького національного університету. Направляти перспективних молодих фахівців на здобуття вищої освіти за спеціальностями «металургія», «інженерія» на бакалаврат та магістратуру (з оплатою навчання компанією). Також започаткувати спільно з закладами освіти короткострокові сертифікатні програми, наприклад: «Сучасні методи дефектоскопії металу», «Управління виробництвом в металургії» – з залученням міжнародних експертів (онлайн). Це підвищить загальний рівень знань і дозволить готувати резерв на посади майстрів, начальників змін із числа робітників.

Створити внутрішню базу даних компетенцій працівників і на її основі формувати індивідуальні плани розвитку. Зокрема, визначити, хто з працівників може замістити критичні позиції (майстрів, начальників дільниць) у разі звільнення чи мобілізації діючих. Провести для цих осіб (кадрового резерву) прискорені програми підготовки – тренінги з лідерства, управління виробництвом, економіки підприємства. Таким чином, у компанії буде готовий резерв, а працівники бачитимуть перспективу зростання, що підвищить мотивацію залишатися.

Скорочення періоду адаптації нових працівників з нинішніх 3 місяців до 1,5–2 місяців (завдяки електронному навчанню і наставництву), що підніме їх продуктивність швидше. Якщо кожен новачок почне на місяць раніше працювати на повну норму, то на кожні 50 нових працівників отримаємо додатково еквівалент 50 людино-місяців продуктивності, що умовно відповідає 4–5 тис. тонн додаткового виробництва сталі на рік. Підвищення кваліфікації діючих працівників зменшить кількість помилок і простоїв. Хоча важко точно порахувати, але якщо якість продукції і коефіцієнт використання обладнання покращаться на 1–2%, це вже значна економія (наприклад, зменшення

бракованого прокату на 0,5% при річному виробництві 2,5 млн т – це 12,5 тис. тонн додаткового товарного продукту). Інвестиції в навчання (електронна платформа, оплата наставникам, навчання в університеті) можуть скласти до 5 млн грн на рік, але економічний виграш у вигляді зростання продуктивності та зменшення браку оцінюється в десятки мільйонів гривень.

Існуючі HR-процеси містять багато ручної роботи (наприклад, паперовий облік, звітування), що забирає час HR-персоналу і може бути джерелом помилок. Співробітникам іноді складно отримати швидко інформацію (про залишок відпусток, про зарплатні відомості тощо). Не всі працівники «включені» в цифрові комунікації.

Пропонуємо наступні напрямки вирішення цієї проблеми. Створення HR-порталу для співробітників, або розширити функції наявного «Мій Метінвест», де кожен працівник через свій телефон чи комп'ютер може зайти в особистий кабінет: подати заявку на відпустку, переглянути графік змін, побачити нарахування зарплати, поставити запитання в HR онлайн. Це зніме навантаження з кадровиків і зробить HR-сервіс доступнішим 24/7.

Максимально перевести кадрові накази, заяви, погодження в електронну форму (з кваліфікованим Е-підписом). Це вже почалося під час пандемії, варто завершити – щоб прийняття на роботу, переведення, звільнення оформлювалися електронно через систему, без купи паперів. Це пришвидшить процеси і полегшить зберігання документів.

Впровадження HR-аналітики і дашборди. Налаштувати для керівників підприємства автоматизовані звіти (дашборди) з основними HR-метриками: чисельність по підрозділах, плинність, відпустки, лікарняні, фонд зарплати vs бюджет тощо. Це можна зробити засобами BI (Power BI або інша, можливо, в «Метінвесті» вже є). Такі дашборди щомісяця покажуть керівництву «вузькі місця» (напр., росте плинність в цеху №5 – сигнал розібратися, або перевищення фонду оплати – сигнал оптимізувати переробки/надгодини).

Як згадувалось, система відстеження кандидатів (ATS) допоможе швидше наймати. Також варто створити електронний «банк резюме» всіх, хто раніше

звертався чи звільнився – щоб HR могли швидко знайти підходящу людину з бази при появі вакансії.

Впровадження елементів Industry 4.0 в управління персоналом. Додатково, у перспективі, можна запровадити використання елементів штучного інтелекту: чат-боту в месенджерах для відповіді на типові питання працівників (графік роботи, як отримати довідку і тощо), або AI-модуль для аналізу настроїв у корпоративних соцмережах чи опитуваннях. Це інновації, які зроблять HR-службу більш «просунутою».

Запровадження цих заходів забезпечить вивільнення часу HR-персоналу на стратегічні завдання. Замість витрачати 50% часу на паперову рутину, кадровики зможуть більше займатися людьми (спілкування, вирішення проблем). Зниження операційних витрат: електронний документообіг економить папір, тонери, архівні площі – для 10 тис. персоналу це сотні тисяч гривень на рік. Головне – підвищення задоволеності працівників сервісом: швидкі відповіді, прозорість інформації. Це частина іміджу сучасного роботодавця.

3.2 Ефективність вдосконаленої моделі HR-менеджменту для ПАТ «Запоріжсталь»

Запропоновані заходи з трансформації бізнес-процесу управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» охоплюють широкий спектр HR-функцій – від залучення до утримання кадрів – і в сукупності формують нову цілісну модель HR-менеджменту, більш адаптивну, технологічну та орієнтовану на працівника. Очікувані результати можна згрупувати за двома вимірами: економічна ефективність (кількісні показники) та соціальна ефективність (якість трудового життя, організаційна культура).

Впровадження нової HR-моделі дозволить досягти таких конкретних показників протягом 1–2 років. Повна укомплектованість штату: вакантність по ключових виробничих професіях < 2% (проти нинішніх 5%). Це означає, що виробничі бригади працюватимуть без кадрового голоду, що прямо впливає на

обсяги випуску. Планується зростання випуску сталі на працівника мінімум на 10–15% у порівнянні з 2024 роком. Наприклад, з 257 т/особу (2024) до 300 т/особу в 2026 (при умові відновлення ринку) за рахунок кращої організації праці та навчання. Для підприємства це значить можливість досягти річного виробництва 3 млн т сталі із наявним штатом, що покращить фінансовий результат. Зниження плинності кадрів: ціль – утримувати загальний рівень звільнень (без врахування природного виходу на пенсію) < 3% на рік. Особливо критично – втримати молодих фахівців: метрика – >80% працівників зі стажем до 3 років залишаються (проти нинішніх 60–70%). Кожен відсоток зниження плинності економить витрати на найм та навчання (орієнтовно 50 тис. грн на заміну одного кваліфікованого працівника).

Скорочення часу закриття вакансій, знизити середній час найму на робітничу посаду – до 30 днів (замість 60+). Це досягається активним рекрутингом та електронною обробкою кандидатів. Швидке закриття вакансій зменшує години простою чи перепрацю інших – економічний ефект тут у збереженні виробничого ритму.

За рахунок росту продуктивності можна підтримувати частку фонду оплати праці у собівартості на прийнятному рівні (15%). Підвищення зарплат буде компенсовано збільшенням випуску на працівника. Наприклад, якщо зарплата зросте на 10%, а продуктивність на 15%, то витрати на зарплату на одиницю продукції навіть знизяться.

Вдосконалений HR-процес має суттєво покращити клімат у колективі та імідж підприємства. Впровадження заходів дасть можливість кращої адаптації ветеранів та мобілізованих завдяки програмам реінтеграції. Можна очікувати, що 100% демобілізованих співробітників повертатимуться на свої місця і успішно відновлюватимуть трудову діяльність. Метрика – час адаптації ветерана (до виходу на планову продуктивність) скоротиться до 1 місяця, а їх утримання в компанії – >90% (щоб не було випадків, коли повернувшись, людина звільняється через непристосованість).

Безпечні та здорові умови праці: непрямий, але важливий показник – зниження рівня виробничого травматизму та профзахворювань. Якщо HR-процес включає навчання, мотивацію до безпеки, увагу до психофізичного стану працівників, то кількість травм може зменшитися (ціль – 0 смертельних і скорочення загальних травм на 20%). Це також результат підвищеної уваги до людини.

Імідж роботодавця – станом на зараз «Запоріжсталь» і «Метінвест» уже входять у рейтинги найкращих роботодавців. Реалізація запропонованих заходів закріпить та покращить цей статус. Наприклад, компанія може піднятися з 5-го на 3-тє місце у загальнонаціональному рейтингу ТОП-роботодавців, або увійти в топ-3 в номінації «кращі програми для персоналу». Це полегшує подальший найм: більше кандидатів самі прагнутимуть влаштуватися, зменшуючи витрати на рекрутинг.

Таким чином, проект трансформації HR-бізнес-процесу не лише вирішує соціальні завдання, а й робить відчутний вклад у фінансову результативність підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі було проведено комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів трансформації бізнес-процесу управління персоналом на прикладі ПАТ «Запоріжсталь». Виконане дослідження дозволило досягти поставленої мети: поглиблено теоретичні основи та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення HR-процесів підприємства для забезпечення його стійкості та ефективності в сучасних умовах.

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

Бізнес-процес управління персоналом є цілісною, структурованою та безперервною послідовністю дій, спрямованою на залучення, ефективне використання, розвиток і збереження кадрового потенціалу. Цей процес охоплює повний «життєвий цикл» співробітника в організації та реалізується через взаємопов'язані функціональні блоки: кадрове планування, розвиток, використання та оцінювання, мотивація та винагорода. Застосування процесного підходу дозволяє підвищити керованість, прозорість та стратегічну узгодженість кадрової політики.

Трансформація бізнес-процесів управління персоналом є глибокою якісною перебудовою, зумовленою зовнішніми чинниками (цифровізація, конкуренція за таланти, соціально-політичні кризи) та внутрішніми потребами у підвищенні ефективності. Теоретичний аналіз підтвердив еволюцію HR-функції від адміністративно-облікової до стратегічного бізнес-партнерства. Ключовим напрямом сучасної трансформації є Digital HR – автоматизація рутинних операцій, впровадження HRIS-систем та прийняття рішень на основі даних (Data-driven HR).

Систематизовано сучасні виклики для HR-менеджменту промислових підприємств України. Встановлено, що домінуючим фактором є повномасштабна війна, яка спричинила безпрецедентний кадровий дефіцит

через масову мобілізацію (наприклад, у Групі «Метінвест» – понад 8 тис. співробітників) та міграцію. Це породило нові пріоритетні завдання для HR-процесів: забезпечення фізичної та психологічної безпеки персоналу та розробка системної політики реінтеграції ветеранів.

Аналіз діяльності ПАТ «Запоріжсталь» підтвердив його статус одного з провідних підприємств ГМК, інтегрованого у Групу «Метінвест». Фінансово-економічний стан підприємства характеризується високою волатильністю внаслідок війни: після рекордного прибутку у 2021 р. (17,03 млрд грн) відбувся глибокий спад та збитковість у 2022-2023 рр., спричинені падінням виробництва (випуск сталі впав з 3,78 до 1,49 млн т у 2022 р.) та частковим відновленням у 2024 р.. Система управління персоналом є централізованою в межах Групи та використовує спільний HR Shared Service Center, що забезпечує стандартизацію процесів.

Діагностика динаміки персоналу ПАТ «Запоріжсталь» виявила, що за 2020-2024 рр. чисельність скоротилася приблизно на 10% (з 10,4 тис. до 9,3 тис. осіб). Встановлено, що ключовою проблемою є не плинність кадрів, а гострий кадровий дефіцит, спричинений мобілізацією понад 1000 працівників та вимушеною міграцією з прифронтового регіону. Це призвело до зниження продуктивності праці, яка, попри відновлення у 2023-2024 рр., ще не досягла довоєнних показників.

Аналіз системи мотивації показав, що вона є ключовою перевагою підприємства. Підтримується конкурентна заробітна плата (у 2024 р. – в середньому 24,5 тис. грн) та один з найкращих в галузі соціальних пакетів (медстрахування, оздоровлення, корпоративний транспорт). Критичною адаптацією до сучасних умов стало впровадження спеціалізованих програм: збереження робочих місць та підтримка мобілізованих і комплексна програма реінтеграції ветеранів «Нескорені».

Обґрунтовано пріоритетні напрямки трансформації HR-бізнес-процесів, спрямовані на подолання кадрового дефіциту та підвищення гнучкості. Рекомендовано: а) вдосконалення процесу рекрутингу (перехід до проактивного

пошуку, програми релокації, цифровізація відбору, програма "Veterans Welcome"); б) модернізація процесу навчання (впровадження модульних електронних курсів, посилення програми наставництва «Наставництво 2.0»); в) діджиталізація сервісів (створення HR-порталу самообслуговування для співробітників та впровадження HR-аналітики для керівництва).

Таким чином, завдання кваліфікаційної магістерської роботи виконані у повному обсязі. Проведене дослідження доводить, що трансформація HR-бізнес-процесу є необхідною умовою для забезпечення стійкості та розвитку металургійного підприємства в умовах воєнного стану та цифрових викликів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андріяш В. І., Костраба Є. Д. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПОНЯТІЙНО-ЗМІСТОВИЙ АНАЛІЗ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 18. С. 220–226. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.220 (дата звернення: 15.11.2025).

2. АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА / О. Я. Щербан та ін. *The actual problems of regional economy development*. 2025. Т. 1, № 21. С. 76–86. URL: https://doi.org/10.15330/apred.1.21.76-86 (дата звернення: 15.11.2025).

3. Вітка Н. Є., Приходько О. О. ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. *Формування міжнародних економічних відносин в умовах дестабілізації міжнародної системи*. 2025. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-478-1-36 (дата звернення: 15.11.2025).

4. Волкова Н., Красноштан Ж. СУЧАСНА КАДРОВА ПОЛІТИКА: НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ. *ΛΌГОΣ. МИСТЕЦТВО НАУКОВОЇ ДУМКИ*. 2019. № 8. С. 40–42. URL: https://doi.org/10.36074/2617-7064.08.008 (дата звернення: 15.11.2025).

5. Гончаренко О., Приходько Ю. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ. *Grail of Science*. 2025. № 56. С. 97–102. URL: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.09.2025.010 (дата звернення: 15.11.2025).

6. Гриценко І. СУЧАСНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2025. № 5(59). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-773-779 (дата звернення: 15.11.2025).

7. ГРИЦЮК О. КАДРОВА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic*

sciences. 2025. Т. 344, № 4. С. 560–565. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-79 (дата звернення: 15.11.2025).

8. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Економічні науки*. 2017. Вип. 185. С. 160–172.

9. Гуменюк А., Ящук Т. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1(11). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-329-340 (дата звернення: 15.11.2025).

10. Дергалюк Б. В., Дужак В. В. КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА У КРИЗОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 44–48. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278600 (дата звернення: 15.11.2025).

11. ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ / Н. БАГАН та ін. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 338, № 1. С. 469–473. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-69 (дата звернення: 15.11.2025).

12. Загірняк Д. М., Веселовський Є. А. ОСНОВНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА HR-МЕНЕДЖМЕНТ. *Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні питання управління трансформаційними процесами в сучасному суспільстві: проблеми та перспективи», 23–24 ЖОВТНЯ 2024 РОКУ*. 2024. С. 48–50. URL: https://doi.org/10.32782/2079-5009.feu24.1.13 (дата звернення: 15.11.2025).

13. Загорянська О. HR-МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ, ІННОВАЦІЇ,

ЕФЕКТИВНІСТЬ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-87 (дата звернення: 15.11.2025).

14. Качур А. Р., Тадеєв Ю. П., Шкробот М. В. HR МЕНЕДЖМЕНТ ТА ВІЙНА: ВПЛИВ ТА НАСЛІДКИ ДЛЯ МІЖНАРОДНИХ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 29. С. 127–132. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308824 (дата звернення: 15.11.2025).

15. Кладова О., Черевко О., Зачосова Н. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОНОВЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ. *Молодий вчений*. 2023. № 4 (116). С. 125–130. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-25 (дата звернення: 15.11.2025).

16. Короленко О., Кутова Н. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ТА РЕАЛІЇ СЬОГОДЕННЯ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60 (дата звернення: 15.11.2025).

17. Криворучко О. М., Шморгун О. А. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 8. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.32 (дата звернення: 15.11.2025).

18. Криворучко О. М., Шморгун О. А. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 37–45. URL: https://doi.org/10.18664/btie.90.337059 (дата звернення: 15.11.2025).

19. Кушнерик О. В. HR-МЕНЕДЖМЕНТ: ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125–129. URL: https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21 (дата звернення: 15.11.2025).

20. Литвинюк А. А., Сологуб В. В. Особенности мотивации карьерного развития поколения Z и их влияние на HR-менеджмент. *Leadership and*

Management. 2025. Т. 12, № 9. С. 1945–1960. URL: https://doi.org/10.18334/lim.12.9.123726 (дата звернення: 15.11.2025).

21. Лутай Л. А., Подзігун С. М. HR-менеджмент підприємства: кадровий потенціал в умовах сталого розвитку. 2024. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14210878 (дата звернення: 15.11.2025).

22. Маказан Є., Веремєєнко О. СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 6(16). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-6(16)-840-853 (дата звернення: 15.11.2025).

23. МОНІТОРИНГ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ / Т. О. Меліхова та ін. *Scientific Journal "Metallurgy"*. 2024. № 2. С. 72–78. URL: https://doi.org/10.26661/2071-3789-2023-2-09 (дата звернення: 15.11.2025).

24. Мусянович О. А. ПРОБЛЕМИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 17. С. 209–213. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.17.209 (дата звернення: 15.11.2025).

25. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. № 19. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.7954499 (дата звернення: 15.11.2025).

26. ПАТ «Запоріжсталь». *Офіційний сайт* URL: https://zaporizhstal.com/ (дата звернення: 10.11.2025).

27. Група Метінвест. *Офіційний сайт* URL: https://metinvestholding.com/ (дата звернення: 10.11.2025).

28. *Металургія України під час війни: виклики та стан галузі у 2023-2024*. URL: https://gmk.center/ua/analytics/ (дата звернення: 11.11.2025).

29. ПАТ «Запоріжсталь». Фінансова звітність URL: https://smida.gov.ua/ (дата звернення: 11.11.2025).

30. Паламарчук С. ВИДИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Наукові перспективи*

(Naukovì perspektivi). 2025. № 12(54). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-823-832 (дата звернення: 15.11.2025).

31. Підвальна О. Г., Антипенко Я. Д. МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕНЬ ЕКОНОМІКО-ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. *Efektyvna ekonomika*. 2025. № 4. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.19 (дата звернення: 15.11.2025).

32. Покотильська Н. В., Добровольська Е. В., Косович О. В. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА. *Podilian Bulletin Agriculture Engineering Economics*. 2025. № 48. С. 138–143. URL: https://doi.org/10.37406/2706-9052-2025-3.17 (дата звернення: 15.11.2025).

33. Попович К. С. КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2024. № 2(64). С. 91–95. URL: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.2(64).91-95 (дата звернення: 15.11.2025).

34. Почтовюк А. Б., Пряхіна К. А., Цимбал О. С. HR-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 95–103. URL: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.12 (дата звернення: 15.11.2025).

35. Савенко І., Седікова І. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОМУ СУСПІЛЬСТВІ. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 10(50). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-576-588 (дата звернення: 15.11.2025).

36. СОЛОДОВА А. С., ВОЛГИН С. И. HR MANAGEMENT. PROBLEM. MODERN IDEAS OF IMPROVEMENT. *Экономика и предпринимательство*. 2024. No. 12(161). P. 849–853. URL: https://doi.org/10.34925/eip.2023.161.12.165 (date of access: 15.11.2025).

37. Сорока О. В. ІНТЕГРАЦІЯ ЗАСОБІВ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ. *Сучасні наукові погляди на механізми розвитку міжнародних*

відносин та ринкової економіки. 2023. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-325-8-36 (дата звернення: 15.11.2025).

38. Хоровинникова Е. Г. Принятие управленческих решений по внедрению информационных технологий в HR-менеджмент. *Leadership and Management*. 2021. Т. 8, № 3. С. 329–340. URL: https://doi.org/10.18334/lim.8.3.112383 (дата звернення: 15.11.2025).

39. Шафран А., Яремко І. КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК КОМПОНЕНТ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2022. № 7(25). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-333-345 (дата звернення: 15.11.2025).

40. Шурпенкова Р. К., Сарахман О. М. Аналіз системи управління персоналом підприємства. 2025. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14767276 (дата звернення: 15.11.2025).

41. Cheliadinova N., Kudelya V. HR MANAGEMENT AND DIGITALIZATION IN A MODERN ORGANIZATION. *Market Infrastructure*. 2022. No. 69. URL: https://doi.org/10.32782/infrastruct69-22 (date of access: 15.11.2025).

42. Dergaliuk B., Duzhak V. PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE IN CRISIS CONDITIONS. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*. 2023. URL: https://doi.org/10.32782/2307-5651.25.2023.7 (date of access: 15.11.2025).

43. Kotko O., Pilgun A. PROBLEMS OF ORGANIZATION AND LABORING OF ENTERPRISES ON THE ENTERPRISES ON THE CASE OF PAO "ZAPOROZHSTAL". *Odessa National University Herald. Economy*. 2020. T. 25, № 1(80). URL: https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-80-23 (дата звернення: 15.11.2025).

44. Pasichnyk S., Melikhova T. TRANSFORMATION OF COST MANAGEMENT APPROACHES AT INDUSTRIAL ENTERPRISES (THE CASE OF PJSC ZAPORIZHZHIA METALLURGICAL PLANT

"ZAPORIZHSTAL"). *Market Infrastructure*. 2025. No. 85. URL: https://doi.org/10.32782/infrastruct85-21 (date of access: 15.11.2025).

45. Shchokina E., Cherna I. PERSONNEL POLICY AS A TOOL OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. *Market Infrastructure*. 2020. No. 43. URL: https://doi.org/10.32843/infrastruct43-62 (date of access: 15.11.2025).