МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Удосконалення менеджменту персоналу ПАТ «Запоріжсталь» в умовах військової агресії»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0734-зед
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності
Якименко А.В.
Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, кандидат
філологічних наук, доцент
Дибчинська Я.С.
Рецензент: завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, професор
Бікулов Д.Т.

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 Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

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

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

Якименко Артем Вікторович

1. Тема роботи «Удосконалення менеджменту персоналу ПАТ «Запоріжсталь» в умовах військової агресії»

керівник роботи Дибчинська Я.С. доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філологічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 10.10.2025 року № 1421-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025р.

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. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

2. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМА НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗЕД

3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЗЕД

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

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	це, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Дибчинська Я.С.		
2	Дибчинська Я.С.		
3	Дибчинська Я.С.		

7. Дата видачі завдання 24.03.2025р.

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 I розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання I 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 II розділу кваліфікаційної роботи.	06.07.25-29.08.25	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання III 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.	09.11.25	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.25	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ А.В.Якименко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Я.С. Дибчинська
(підпис) (ініціали та прізвище)

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

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ……. 2
РЕФЕРАТ…… 7
ABSTRACT …… 8
ВСТУП ……..……..… 9
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ……..… 11
1.1 Сутність, мета та ключові завдання управління персоналом…….. 11
1.2 Форми організації та основні методи управління персоналом у сучасних підприємствах…… 17
1.3 Еволюційний розвиток концепцій і підходів до управління персоналом……..… 22
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ…… 28
2.1 Загальна характеристика діяльності ПАТ «Запоріжсталь» та його кадрового потенціалу……..… 28
2.2 Оцінка кадрової політики, мотиваційної системи та рівня соціального захисту працівників……..… 32
2.3 Проблеми та слабкі сторони системи менеджменту персоналу в умовах війни……..……..…… 40
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ……... 45
3.1 Пріоритети кадрової політики підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення…….……..... 45
3.2 Удосконалення системи мотивації, навчання та розвитку персоналу в кризових умовах…….. 48
3.3 Пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту персоналу та зміцнення кадрової безпеки…… 52

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ…….…….. 57
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ……..... 61

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна роботи магістра: 61 с., 5 табл., 27 джерел.

Предмет дослідження: менеджмент персоналу та його елементи, кадрова політика.

Об’єкт дослідження: принцип побудови, система, аналіз, проблеми менеджменту персоналу та шляхи його удосконалення на ПАТ «Запоріжсталь».

Мета роботи: проаналізувати та запропонувати рекомендації щодо удосконалення менеджменту персоналу ПАТ «Запоріжсталь» в умовах військової агресії.

Методи дослідження: описовий, аналітичний, порівняльний моделювання.

Специфіка роботи – у детальному аналізі менеджменту персоналу підприємств в Україні.

Під час написання роботи було надано сутність, мету та ключові завдання управління персоналом; розглянуто форми організації та основні методи управління персоналом; розкрито еволюційний розвиток концепцій і підходів до управління персоналом; наведено загальну характеристику діяльності ПАТ «Запоріжсталь» та його кадрового потенціалу; здійснено оцінку кадрової політики, мотиваційної системи та рівня соціального захисту працівників; виокремлено проблеми та слабкі сторони системи менеджменту персоналу в умовах війни; визначено пріоритети кадрової політики підприємства; запропоновано заходи щодо вдосконалення системи мотивації, навчання та розвитку персоналу в кризових умовах; надано пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту персоналу та зміцнення кадрової безпеки.

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛИ, ЦІННОСТІ, РЕЗУЛЬТАТ, ДІЯЛЬНІСТЬ, ЗАХОДИ, РОЗВИТОК

ABSTRACT

Qualification work of master's degree: 61 p., 5 tables, 27 sources.

Subject of research: personnel management and its elements, HR policy.

Object of research: principles of structure, system, analysis, problems of personnel management and ways to improve it at PJSC “Zaporizhstal”.

Purpose: to analyze and propose recommendations for improving the personnel management of PJSC “Zaporizhstal” under conditions of military aggression.

Research methods: descriptive, analytical, comparative, and modeling.

The specificity of the work is a detailed analysis of personnel management at enterprises in Ukraine.

During the preparation of the work, the essence, purpose, and key tasks of personnel management were outlined; the forms of organization and basic methods of personnel management were examined; the evolutionary development of concepts and approaches to personnel management was revealed; a general description of the activities of PJSC “Zaporizhstal” and its human resources potential was provided; an assessment of HR policy, motivation system, and the level of social protection of employees was conducted; problems and weaknesses of the personnel management system under wartime conditions were identified; the priorities of the company’s HR policy were defined; measures for improving motivation, training, and staff development in crisis conditions were proposed; and recommendations for enhancing the effectiveness of personnel management and strengthening HR security were presented.

PERSONNEL MANAGEMENT, HR POLICY, MOTIVATION, INCENTIVES, VALUES, RESULT, ACTIVITY, MEASURES, DEVELOPMENT

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств в Україні визначаються високим рівнем турбулентності, зумовленим військовою агресією проти нашої держави. Повномасштабна війна кардинально змінила підходи до організації виробничих процесів, управління ресурсами та, особливо, менеджменту персоналу. Підприємства металургійної галузі, які традиційно відіграють ключову роль у формуванні промислового потенціалу країни, опинилися в ситуації, коли необхідно одночасно забезпечувати стабільність виробництва, захищати співробітників та зберігати кадровий потенціал, що є фундаментом їх довгострокової конкурентоспроможності.

ПАТ «Запоріжсталь» як одне з найбільших металургійних підприємств України зазнало суттєвого впливу воєнних подій. Забезпечення безперервності виробничої діяльності, адаптація системи мотивації, організація безпечних умов праці та підтримка персоналу в кризових ситуаціях стали першочерговими завданнями менеджменту. У цих умовах традиційні підходи до управління персоналом потребують суттєвого перегляду та удосконалення з урахуванням нових ризиків, обмежень і вимог часу.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю формування ефективної системи менеджменту персоналу, здатної забезпечити стійкість підприємства, підтримку працівників та адаптацію до надзвичайних умов. Удосконалення управлінських інструментів у сфері роботи з персоналом дозволить ПАТ «Запоріжсталь» не лише зберегти кадровий потенціал, а й створити передумови для майбутнього розвитку в післявоєнний період.

Основна мета кваліфікаційної роботи - проаналізувати та запропонувати рекомендації щодо удосконалення менеджмент персоналу ПАТ «Запоріжсталь» в умовах військової агресії.

У процесі написання дипломної роботи було вирішено такі завдання:

– надати сутність, мету та ключові завдання управління персоналом;
– розглянути форми організації та основні методи управління

персоналом у сучасних підприємствах;

– розкрити еволюційний розвиток концепцій і підходів до управління персоналом;

– навести загальну характеристику діяльності ПАТ «Запоріжсталь» та його кадрового потенціалу;

– здійснити оцінку кадрової політики, мотиваційної системи та рівня соціального захисту працівників;

– виокремити проблеми та слабкі сторони системи менеджменту персоналу в умовах війни;

– визначити пріоритети кадрової політики підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення;

– запропонувати заходи щодо вдосконалення системи мотивації, навчання та розвитку персоналу в кризових умовах;

– надати пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту персоналу та зміцнення кадрової безпеки.

У першому розділі було надано сутність, мету та ключові завдання управління персоналом; розглянуто форми організації та основні методи управління персоналом у сучасних підприємствах; розкрито еволюційний розвиток концепцій і підходів до управління персоналом.

У другому розділі було наведено загальну характеристику діяльності ПАТ «Запоріжсталь» та його кадрового потенціалу; здійснено оцінку кадрової політики, мотиваційної системи та рівня соціального захисту працівників; виокремлено проблеми та слабкі сторони системи менеджменту персоналу в умовах війни.

У третьому розділі визначено пріоритети кадрової політики підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення; запропоновано заходи щодо вдосконалення системи мотивації, навчання та розвитку персоналу в кризових умовах; надано пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту персоналу та зміцнення кадрової безпеки.

Загальний обсяг роботи – 62 сторінки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1Сутність, мета та ключові завдання управління персоналом

Процес управління людськими ресурсами має власну специфіку, яка проявляється у комплексності підходів і багаторівневій системі прийняття управлінських рішень. Насамперед, реалізація стратегічних завдань у сфері управління персоналом покладається переважно на керівників середньої управлінської ланки, які безпосередньо відповідають за адаптацію політики управління людськими ресурсами до практичних умов функціонування підприємства. Водночас важливим аспектом є формулювання чітких внутрішніх правил, що визначають основні напрями розвитку персоналу та забезпечують підвищення конкурентоспроможності організації за рахунок ефективного використання потенціалу працівників [1].

У наукових джерелах часто спостерігається ототожнення понять «менеджер з персоналу» та «менеджер з управління людськими ресурсами». Однак сучасна теорія й практика менеджменту свідчить, що ці категорії не є повністю тотожними. Якщо менеджери з персоналу переважно зосереджуються на адміністративних аспектах кадрової роботи, то менеджери з управління людськими ресурсами реалізують стратегічну функцію – інтегрують кадрову політику у загальну бізнес-стратегію підприємства.

Ефективна імплементація концепції управління людськими ресурсами вимагає використання системного, інтегрованого підходу, що передбачає узгодження цілей, методів і механізмів управління. Це потребує високої професійної компетентності управлінців різних рівнів, здатності адаптувати управлінські інструменти до специфіки ділового середовища та корпоративної культури. Складність реалізації зазначеного підходу часто зумовлюється низкою бар’єрів: нестачею управлінської підтримки, неготовністю організаційної інфраструктури до змін, відсутністю довіри між керівниками та підлеглими, а

також конфліктом між стратегічними та поточними пріоритетами [2].

Дослідники наголошують, що створення цілісної стратегії управління людськими ресурсами є неможливим без чіткого розуміння загальної стратегії бізнесу. У більшості випадків корпоративні стратегії орієнтуються на ринкові умови, що призводить до пріоритету фінансових ресурсів над людськими. Такий дисбаланс у довгостроковій перспективі може знижувати організаційну стійкість, адже персонал є не лише витратною статтею, а й стратегічним активом, який генерує додану вартість.

В умовах глобальної конкуренції та ресурсних обмежень підприємства опиняються в ситуації, коли успіх або невдача визначаються ефективністю використання людського потенціалу. Часто саме працівники стають тією стороною, яка найбільше потерпає від управлінських помилок, оскільки розглядаються не як цінність, а як засіб досягнення короткострокових фінансових результатів [3].

Попри спільність окремих елементів, управління персоналом і управління людськими ресурсами мають різні концептуальні орієнтири. Обидва підходи передбачають здійснення таких процесів, як підбір кадрів, оцінювання компетенцій, навчання, розвиток та система винагород, однак акценти їхнього застосування різняться. Так, «м’яка» модель управління персоналом, аналогічно до «м’якої» моделі управління людськими ресурсами, базується на принципах комунікації, партнерства й формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Основна відмінність між поняттями «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» полягає у філософії підходу. Перше орієнтоване переважно на адміністративні функції, тоді як друге – на стратегічне управління розвитком людського капіталу. Менеджмент людських ресурсів інтегрований у систему стратегічного планування підприємства, спрямований на формування корпоративної культури, підвищення рівня залученості працівників і гармонізацію відносин між керівниками та підлеглими [4-6].

Концепція управління людськими ресурсами виходить з того, що люди є

основним джерелом конкурентних переваг. Її філософія зорієнтована на стратегічне партнерство керівників вищої ланки з працівниками, на формування довіри, взаємної відповідальності та колективної причетності до спільних цілей. Таким чином, управління людськими ресурсами розглядається не лише як інструмент кадрової політики, а як невід'ємна складова стратегічного управління організацією.

Попри подібність змістових характеристик, управління людськими ресурсами є більш широким поняттям, ніж управління персоналом. Воно включає економічні, соціальні та поведінкові аспекти, а також категорії стратегічної інтеграції, корпоративної культури, інвестицій у людський капітал, лояльності та відданості працівників організації. Такий підхід відповідає сучасній моделі ефективного управління, що базується на розвитку людського потенціалу як ключового ресурсу конкурентоспроможності [7].

Узагальнюючи, можна зазначити, що управління людськими ресурсами є еволюційним продовженням концепції управління персоналом, адаптованим до вимог цифрової економіки та інноваційного середовища. Головна мета цього напряму полягає у створенні таких умов, за яких розвиток працівників стає не лише інструментом досягнення результатів, а й стратегічною інвестицією у майбутнє підприємства [8-9].

З теоретичної точки зору управління людськими ресурсами (УЛР) можна визначити як послідовний, системно організований процес управління найціннішими активами підприємства – його працівниками, які через свій інтелектуальний, творчий та організаційний потенціал роблять внесок у досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

До ключових характеристик менеджменту людських ресурсів належать [10]:

а) стратегічна орієнтація на персонал, що забезпечує узгодженість між кадровою політикою та загальними цілями підприємства;

б) формування інтегрованого підходу до управління персоналом із урахуванням специфіки діяльності суб'єкта господарювання;

в) підтримка корпоративних цінностей і місії організації;

г) визнання працівників як головного активу підприємства, інвестиції у розвиток якого підвищують конкурентоспроможність;

д) позиціонування людських ресурсів як ключового чинника створення конкурентних переваг;

е) узгодження інтересів працівників і роботодавців у межах єдиної системи цінностей;

ж) відповідальність за формування кадрової політики, покладена на структурні підрозділи організації.

Головною метою системи управління людськими ресурсами є забезпечення ефективності функціонування підприємства через оптимальне поєднання індивідуальних і колективних зусиль працівників. Відтак, процеси добору, розвитку й утримання персоналу формують підґрунтя стабільного успіху організації.

Щоб утримати висококваліфікованих фахівців, підприємство має забезпечити мотивацію, відданість цілям і цінностям організації, а також умови для професійного зростання. Основними принципами в цьому контексті є [11-12]:

а) обґрунтована оцінка потреби підприємства в кадрах;

б) створення можливостей для розвитку компетенцій працівників і оцінювання їхнього внеску в досягнення результатів.

Надання можливості для постійного навчання та вдосконалення професійних навичок є важливою складовою політики УЛР. Це дозволяє підвищувати гнучкість працівників і стимулює їх до саморозвитку.

Процес управління людськими ресурсами передбачає формування ефективної мотиваційної системи, що базується на справедливій оцінці, визнанні досягнень і винагороді за результати праці. Такий підхід сприяє розвитку компетентностей, зростанню кваліфікації та підвищенню рівня залученості працівників у діяльність організації.

Одним із ключових завдань сучасного управління є створення

сприятливого організаційного середовища, де забезпечується гармонізація відносин між керівниками й працівниками, стимулюється командна робота, довіра та взаємна підтримка. Це передбачає запровадження механізмів, що розвивають упевненість працівників у власних силах і забезпечують їхню мотивацію до досягнення високих результатів.

УЛР має забезпечити баланс інтересів між усіма стейкхолдерами – власниками, управлінцями, працівниками, державними інституціями та партнерами. Система управління має враховувати індивідуальні відмінності членів колективу, дотримуючись принципів етичності, прозорості та рівних можливостей.

На практиці реалізація ідей УЛР часто ускладнюється рядом факторів: слабкою підтримкою керівників середньої ланки, низькою готовністю до змін, браком ресурсів або невідповідністю корпоративної культури стратегічним цілям організації.

Загалом управління людськими ресурсами можна розглядати як філософію управління, що визначає базові принципи взаємодії між організацією та її працівниками. У межах цієї концепції розрізняють два підходи – «жорсткий» і «м’який».

Жорсткий підхід ґрунтується на кількісних показниках ефективності праці, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства й трактує працівників як інвестиційний ресурс, що має забезпечувати вимірювану віддачу.

М’який підхід, натомість, акцентує увагу на комунікації, мотивації, розвитку лідерських якостей і формуванні відданості працівників організації. Основна ідея цієї моделі – трактування персоналу як ключового джерела інновацій і конкурентних переваг.

Цикл управління людськими ресурсами охоплює чотири взаємопов’язані етапи [13]:

- відбір – відповідність персоналу потребам організації;
- оцінювання діяльності – моніторинг результатів і досягнення цілей;
- винагорода – стимулювання до підвищення ефективності праці;

– розвиток – удосконалення знань і навичок відповідно до стратегічних орієнтирів підприємства.

Особливістю УЛР є те, що відповідальність за реалізацію кадрової політики переважно покладається на керівників середньої ланки, які формують правила та механізми розвитку персоналу. При цьому важливо забезпечити цілісність і узгодженість кадрових стратегій на всіх рівнях управління.

Попри схожість, поняття «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» мають певні відмінності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Відмінність між поняттями «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Допоміжна роль	Активна, інноваційна роль
Акцент на виконання розпоряджень	Акцент на стратегію
Спеціальний департамент	Діяльність всього менеджменту
Зосередження на потребах та правах персоналу	Зосередження на вимогах до персоналу відповідно до цілей бізнесу
Персонал розглядається кя витрати, які потрібно контролювати	Персонал розглядається як інвестиції, які потрібно розвивати
Конфліктні ситуації регулюються на рівні топ-менеджмента	Конфлікти регулюються лідерами робосчих груп
Узгодження оплати та умов праці відбувається в ході колективних переговорах	Встановлюється конкурентна оплата праці та умови зайнятості для того, щоб випереджати конкурентів
Допоміжна функція для інших департаментів	Внесок в додану вартість бізнесу
Сприяння змінам	Стимулювання змін
Постановка комерційних цілей щодо наслідків для персоналу	Повна відданість цілям бізнесу
Негнучкий підхід розвитку персоналу	Гнучкий підхід до розвитку персоналу

Джерело: Складено автором на основі [14-16]

Перше орієнтується на адміністративний аспект взаємодії з працівниками, тоді як друге має стратегічний характер і спрямоване на довгостроковий розвиток кадрового потенціалу.

Отже, управління людськими ресурсами виступає сучасною концепцією організації праці, яка сприяє перетворенню людського капіталу на ключовий чинник конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи його стійкий розвиток у динамічному ринковому середовищі.

1.2 Форми організації та основні методи управління персоналом у сучасних підприємствах

Трансформаційні процеси в системах управління, які нині спостерігаються у більшості країн світу, зумовлюють підвищення уваги до пошуку дієвих моделей менеджменту людських ресурсів, орієнтованих на специфіку функціонування організацій та виклики сучасного соціально-економічного середовища. Водночас важливим чинником стає урахування глобальних тенденцій розвитку управління людським капіталом.

Вагомий внесок у становлення теоретичних засад управління людськими ресурсами зробили лауреати Нобелівської премії з економіки Т. Шульц (1979 р.) та Г. Беккер (1992 р.), які визначали людські ресурси як сукупність сформованих упродовж життя й у результаті інвестування продуктивних умінь, здібностей, особистісних характеристик і мотивацій, що належать їх носіям і безпосередньо впливають на підвищення продуктивності праці та зростання доходів як на індивідуальному, так і на національному рівні [17-18].

Одним із ключових завдань модернізації системи управління людськими ресурсами є відмова від традиційних інструментів кадрового менеджменту та перехід до сучасних моделей, апробованих у розвинених державах. Саме тому в низці американських компаній було змінено назви структурних одиниць, відповідальних за роботу з персоналом, що відобразило нову парадигму управління.

Сучасна концепція менеджменту людських ресурсів інтегрує всі етапи трудової взаємодії – від моменту прийняття на роботу до завершення професійного шляху –у межах єдиного управлінського підрозділу. На думку О. В. Крушельницької [19], управління людськими ресурсами націлене передусім на задоволення інтересів організації, тоді як кадровий менеджмент вище оцінює потреби працівників.

Стратегічне бачення у сфері управління людськими ресурсами сприяло переходу від пасивної або реактивної кадрової політики до активної, за якої

вагома частина відповідальності покладається на лінійних керівників. Відбувається перехід до індивідуалізованих підходів роботи з працівниками, що є показником еволюції системи.

Зростання конкуренції та фрагментарність політики у сфері управління людськими ресурсами можуть негативно впливати на результативність діяльності підприємств. У зв'язку з цим поширення набула формалізована модель управління людськими ресурсами, інтегрована в систему загального менеджменту організації й орієнтована на розвиток людського капіталу. Мета цієї моделі – використання інструментів, що забезпечують досягнення стратегічних завдань організації [19].

Значний інтерес становить міжнародний досвід. Зокрема, у США людина розглядається як ресурс, інвестування в який має довгострокову окупність. Японська модель, своєю чергою, акцентує увагу не лише на продуктивності, а й на цінностях корпоративної культури та колективізму. У рамках японського менеджменту виокремлюють низку пріоритетних напрямів, серед яких: розвиток людського потенціалу (86,6%), максимізація використання здібностей працівників (8,9%), командна робота (47,1%), підвищення професіоналізму (42,4%), розширення спектра видів діяльності (38,3%), посилення матеріальної мотивації (29,6%), удосконалення умов праці (29,4%) [20].

Водночас у багатьох організаціях система управління людськими ресурсами залишається обмеженою, оскільки відповідні підрозділи часто виконують переважно адміністративні функції – кадрове діловодство, атестацію, добір персоналу. Однак сучасні умови вимагають залучення кадрових служб до стратегічного планування та активної участі у формуванні політики розвитку організації.

Нині одним із найслабших елементів менеджменту багатьох організацій, особливо державних, є стратегічне планування у сфері управління людськими ресурсами, де часто зберігаються застарілі, малоефективні підходи. Сучасні моделі передбачають чітку специфіку системи управління для узгодження інтересів усіх учасників процесу.

Ключові завдання системи управління людськими ресурсами включають: розвиток лідерського потенціалу, удосконалення компетентності управлінців, формування єдиної корпоративної культури, орієнтованої на адаптивність та мотивацію, підвищення відповідальності працівників, створення сприятливого клімату та ефективної комунікації.

Сучасна концепція менеджменту людських ресурсів грунтується на принципі «організації, що навчається», у якій кожен працівник орієнтований на постійний розвиток, підвищення кваліфікації та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Управління людськими ресурсами має розглядатися у довгостроковій перспективі – щонайменше 15–20 років [20].

Стратегія управління людськими ресурсами потребує наукових досліджень, аналізу потреб та світових тенденцій, а також наявності лідерів, здатних реалізувати визначені цілі. Більшість країн рекомендує формувати таку стратегію, виходячи з реального потенціалу розвитку та можливостей кадрового забезпечення. Це передбачає залучення додаткових людських ресурсів, підвищення мотивації та адаптацію до змін на ринку праці. Доцільним є розроблення декількох альтернативних стратегій для відбору найоптимальнішої.

Аналіз чинної нормативно-правової бази свідчить про відсутність комплексного документа, який би регламентував систему управління людськими ресурсами. Наявні лише фрагментарні положення в окремих актах. Більшість сучасних інновацій спирається на принципи проєктного управління: ідея, планування, реалізація, виконання, завершення, звітність.

З позиції стратегічного управління людськими ресурсами необхідно розглядати додаткові етапи: формування місії, визначення стратегічних цілей, розроблення механізмів їх досягнення. Після виконання місії можливий перегляд стратегії та формування нових орієнтирів.

Вивчення міжнародного досвіду управління людськими ресурсами дозволяє визначити доцільність застосування Гарвардської моделі 4C, яка пропонує комплексний погляд на процес управління та оцінює його за чотирма критеріями: відданість, компетентність, узгодженість та економічна

ефективність [21].

Модель ґрунтується на аналізі інтересів стейкхолдерів і впливу ситуаційних чинників. Стейкхолдерська теорія розглядає організацію як систему взаємодії груп, інтереси яких необхідно збалансувати (менеджери, персонал, інвестори, постачальники, споживачі тощо). Для цього управлінці мають володіти навичками комунікації, переговорів, аргументації та налагодження взаємодії.

Управління людськими ресурсами передбачає врахування інтересів усіх груп під час ухвалення рішень, організацію консультацій, обговорень і забезпечення ефективної комунікації з ключовими представниками стейкхолдерів.

Важливе значення мають ситуаційні чинники: зміни на ринку праці, ціннісні орієнтації, стиль управління, технології менеджменту людських ресурсів, конкурентне середовище, вплив професійних асоціацій і профспілок. Особливу роль відіграє вплив цифровізації та становлення економіки знань, які формують нові вимоги до компетенцій працівників.

Ринок праці – локальний, регіональний, галузевий або міжнародний – визначає структуру попиту на професії та компетентності. У цьому контексті важливе значення має аналіз субринків праці, які задають вимоги до кваліфікаційних характеристик.

Ефективність управління оцінюється за чотирма складовими моделі 4C:

1) Відданість (commitment): рівень лояльності та мотивації працівників, показники плинності кадрів.

2) Компетентність (competence): відповідність навичок і кваліфікації, потреба у навчанні та розвитку, результати атестації.

3) Узгодженість (congruency): єдність поглядів управлінців і працівників, ефективність комунікацій та гармонійність трудових відносин.

4) Ефективність витрат (cost-effectiveness): оптимальне використання людських ресурсів у поєднанні з економним витрачанням коштів.

Сучасне розуміння управління людськими ресурсами розглядає

працівника як носія людського капіталу, а витрати на його розвиток – як довгострокові інвестиції. Зростає значення інтелектуальних здібностей, соціального й культурного капіталу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації. Новітні підходи акцентують увагу на індивідуальних здібностях, командній роботі та розвитку організаційної культури, які стають основою стійкого розвитку та позитивних змін у менеджменті людських ресурсів.

Проведений аналіз засвідчив, що сучасна система управління людськими ресурсами перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої глобальними змінами у соціально-економічному середовищі, розвитком цифрової економіки та зміною ролі людини в організації. Традиційні підходи до кадрового менеджменту вже не відповідають потребам ринку праці та стратегічним вимогам підприємств, що обґрунтовує необхідність переходу до нових моделей, орієнтованих на розвиток людського капіталу.

Досвід провідних країн світу демонструє ефективність концепцій, у яких працівник розглядається як стратегічний ресурс і носій компетенцій, що потребує довгострокових інвестицій. Зокрема, японська та американська моделі підтверджують важливість поєднання прагматичного підходу до продуктивності та формування сильної корпоративної культури.

Встановлено, що однією з найбільш універсальних і науково обґрунтованих є Гарвардська модель 4С, яка дозволяє комплексно оцінити результативність системи управління людськими ресурсами через чотири ключові критерії – відданість, компетентність, узгодженість та економічну ефективність. Її застосування сприяє підвищенню прозорості, адаптивності й стратегічності управлінських рішень.

Значний вплив на управління людськими ресурсами чинять ситуаційні фактори, серед яких: кон’юнктура ринку праці, рівень цифровізації, культурні цінності, стиль керівництва, діяльність профспілок та нормативно-правове поле. Вони формують умови, в яких повинна розроблятися та реалізовуватися стратегія розвитку людського капіталу.

Виявлено, що у багатьох організаціях, особливо державного сектору, система управління людськими ресурсами досі обмежується адміністративними функціями, що стримує можливості стратегічного розвитку. Тому важливим є переорієнтація діяльності відповідних підрозділів на стратегічне планування, активну участь у формуванні корпоративної політики та розвиток компетенцій персоналу.

Узагальнюючи результати дослідження, слід підкреслити, що ефективна система управління людськими ресурсами потребує:

– переходу до довгострокового стратегічного планування (15–20 років);

– узгодження інтересів стейкхолдерів;

– формування організації як «системи, що навчається»;

– розвитку лідерства та корпоративної культури;

– підвищення мотивації й професіоналізму працівників;

– адаптації до змін цифрової економіки та ринку праці.

Таким чином, удосконалення управління людськими ресурсами є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності та стійкості сучасних організацій. Реалізація сучасних підходів забезпечить не лише зростання продуктивності, а й формування сприятливого соціально-професійного середовища, здатного підтримувати розвиток людського капіталу в довгостроковій перспективі.

1.3 Еволюційний розвиток концепцій і підходів до управління персоналом

У наукових дослідженнях система управління персоналом традиційно подається як сукупність послідовних етапів, кожен з яких забезпечує формування, розвиток і раціональне використання трудового потенціалу організації. До ключових етапів зазвичай відносять:

- Планування персоналу, що передбачає формування прогнозу майбутньої потреби в працівниках та узгодження цього прогнозу із загальним стратегічним планом розвитку підприємства.

– Набір кадрів, який полягає у створенні масиву потенційних претендентів на вакантні посади та формуванні кадрового резерву.

– Відбір претендентів, спрямований на визначення найбільш придатних кандидатів через систему оцінювання та порівняння їхніх характеристик з вимогами робочого місця.

– Встановлення системи оплати праці та соціальних гарантій, що включає структуру заробітної плати, види компенсацій і пільг з метою стимулювання працівників та утримання кадрового складу.

– Адаптацію нових працівників, яка реалізується через інструктажі, ознайомлення з корпоративними нормами та визначення очікуваних результатів діяльності.

– Професійне навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку, що забезпечує розвиток компетенцій та оволодіння необхідними знаннями й навичками.

– Оцінювання трудових результатів, у межах якого формуються відповідні методики оцінки, а працівники інформуються про критерії та процедури аналізу їхньої ефективності.

– Кадрові переміщення та управління кар’єрою, до яких належать переведення, просування та звільнення відповідно до потреб організації та результатів діяльності.

– Розвиток управлінських кадрів, що передбачає програми формування управлінських здібностей та підвищення ефективності діяльності керівного персоналу.

Особливо значущий етап – планування персоналу, яке функціонує у тісному взаємозв’язку із загальним плануванням діяльності підприємства, включаючи виробничу, збутову та інвестиційну стратегії. Планування включає три основні складові:

1. аналіз наявного кадрового потенціалу;

2. визначення майбутньої потреби у працівниках;

3. розроблення програм забезпечення кадровими ресурсами.

Таким чином, планування персоналу є цілеспрямованим і безперервним процесом формування оптимальної кадрової структури, прогнозування майбутньої потреби та визначення шляхів її задоволення. У межах цього процесу виділяють два рівні:

– комплексний статистичний аналіз чинного персоналу за широким спектром характеристик;

– прогнозування потреби в кадрах з урахуванням демографічних тенденцій, змін освітньої структури населення, міграційних процесів тощо.

Сучасні цифрові інструменти дають змогу істотно підвищити якість і швидкість опрацювання кадрової інформації, що сприяє оптимізації кадрової політики підприємства [22, с. 12–15].

У теорії та практиці управління персоналом виокремлюють кілька методологічних підходів:

1. Економічний підхід (концепція трудових ресурсів), для якого характерні: орієнтація на технічну підготовку працівників, домінування жорсткої ієрархії, чітке визначення дисциплінарних норм, баланс між владними повноваженнями та відповідальністю, підпорядкування індивідуальних інтересів цілям організації.

2. Органічний підхід (управління персоналом / людськими ресурсами), який наголошує на важливості підбору кадрів, їх навчання, оцінювання та розробки індивідуальних кар’єрних траєкторій.

3. Гуманістичний підхід (концепція управління людиною), що робить акцент на ролі організаційної культури та впливі культурного контексту на кадрові процеси.

Розвиток системи управління персоналом перебуває у взаємозв’язку з еволюцією підприємства, у рамках чого виділяють кілька стадій, кожна з яких має свої особливості організації кадрової роботи.

На сучасному етапі домінують такі тенденції:

– зміна домінуючих моделей управління персоналом, зокрема зростає значення концепції людських ресурсів і концепції управління людиною;

– поширення компетентнісного підходу;

– підвищення уваги до комплексної ефективності кадрової роботи, що охоплює як економічні показники, так і соціальні результати;

– зміцнення ролі корпоративної культури як інструмента формування єдності цілей та підвищення згуртованості персоналу.

До фундаментальних особливостей сучасної моделі управління персоналом належать:

– розгляд персоналу як ключового стратегічного ресурсу;

– акцент на якісних процедурах рекрутингу та розвитку кадрів;

– поширення колективних і групових форм організації праці, що сприяють делегуванню повноважень і відповідальності;

– орієнтація на формування сильної корпоративної (організаційної) культури;

– взаємодія менеджерів з персоналу та лінійних керівників;

– інтегрований підхід до вирішення кадрових і загальноорганізаційних завдань.

У сучасній економіці дедалі важливішою стає соціальна компетентність працівників, яка визначає їхню здатність до ефективної комунікації, взаємодії в колективі та конструктивної поведінки в організації. Вона забезпечує працівникам можливості професійної самореалізації, формування корисних контактів і кар’єрного росту, а для підприємства – створює умови для досягнення стратегічних цілей.

В умовах постіндустріального розвитку кадровий менеджмент еволюціонує до моделей, що поєднують економічні та моральні стимули, сприяють зростанню залученості персоналу та підтримують інноваційність. Одним із ключових векторів стає інтелектуалізація систем управління, мета якої полягає у зміцненні конкурентоспроможності підприємства, підвищенні його адаптивності, розвитку інтелектуального потенціалу та ефективному використанні людського, організаційного й споживчого капіталу [22, с. 93].

Управління персоналом є багатокомпонентною системою, що охоплює

планування, добір, оцінювання, розвиток і використання трудового потенціалу, забезпечуючи узгодженість кадрових рішень із загальною стратегією підприємства. Послідовність етапів формує цілісний механізм управління людськими ресурсами, спрямований на підвищення ефективності діяльності організації.

Планування персоналу виступає вихідною та визначальною складовою кадрової політики, оскільки забезпечує прогнозування майбутніх потреб у кадрах, аналіз наявного потенціалу та формування програм його розвитку. Воно ґрунтується на статистичному аналізі кадрової структури та прогнозуванні зовнішніх і внутрішніх тенденцій, що впливають на забезпеченість кваліфікованими працівниками.

Зміни економічних і соціальних умов зумовлюють еволюцію підходів до управління персоналом: від економічної концепції трудових ресурсів до органічної та гуманістичної парадигм. Сучасні моделі дедалі більше орієнтовані на людину, її розвиток, залученість та творчу участь у діяльності підприємства.

У сучасному кадровому менеджменті ключовим чинником стає компетентнісний підхід, який передбачає оцінювання не лише професійних знань, а й соціальних компетенцій працівників. Останні відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії, командної роботи, комунікації та організаційної поведінки.

Ефективність управління персоналом має подвійний характер: з одного боку – економічний (раціональне використання ресурсів, оптимізація витрат), з іншого – соціальний (задоволеність працівників, можливості самореалізації та розвитку). Досягнення балансу між цими складовими є критично важливим для стабільного функціонування підприємства.

Корпоративна культура набуває статусу стратегічного інструмента управління, який формує спільні цінності та норми, підвищує рівень мотивації та згуртованості персоналу, сприяє продуктивній комунікації та підтримує реалізацію стратегічних цілей організації.

В умовах постіндустріальної економіки зростає роль інтелектуальної

складової в управлінні підприємством. Інтелектуалізація систем менеджменту виступає необхідною умовою конкурентоспроможності, адаптивності та інноваційності, забезпечуючи ефективне використання людського, організаційного й споживчого капіталу.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

2.1 Загальна характеристика діяльності ПАТ «Запоріжсталь» та його кадрового потенціалу

Публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь» – одне з провідних металургійних підприємств України, яке має повний металургійний цикл. Його виробнича діяльність охоплює виплавку чавуну, сталі та подальший прокат листового металу, зокрема тонколистових і низьколегованих сталей, холоднокатаних листів, жерсті, а також сталевих стрічок.

Початок будівництва комбінату «Запоріжсталь» припадає на 1933-1939 роки; в період Другої світової війни він зазнав повного руйнування, а відновлення здійснювалося в 1945-1951 роках [23]. У січні 1997 року державне підприємство «Металургійний комбінат «Запоріжсталь» трансформовано у відкрите акціонерне товариство з державним капіталом 100 %. У період 1998-2001 років за спеціальним планом акціонерного товариства відбувалася поетапна приватизація державної частки через різні механізми: привілейовані акції, сертифікатні аукціони, біржові продажі. 7 жовтня 2001 року завершено первинне публічне розміщення акцій підприємства.

На позачергових зборах акціонерів 7 серпня 2015 року було ухвалено рішення привести діяльність Товариства у відповідність із Законом України «Про консолідовані товариства» – у зв’язку з чим визначено новий тип товариства – публічне акціонерне товариство (ПАТ) та затверджено нову назву: Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь».Сьогодні «Запоріжсталь» входить до Групи Метінвест, де 49 % акцій належать цьому холдингу.

Підприємство виробляє широкий асортимент металургійної продукції, в тому числі гострий та холоднокатаний прокат, сталевий лист, профілі, жерсть, а також товари народного споживання з металу. Завдяки такому асортименту «Запоріжсталь» обслуговує клієнтів в багатьох галузях: машинобудуванні, автомобілебудуванні, виробництві побутової техніки, трубної промисловості тощо [24].

У першому півріччі 2025 року комбінат продемонстрував значне зростання виробництва: випуск металопрокату збільшився на 7,1 % порівняно з аналогічним періодом минулого року, а виплавка сталі і чавуну відповідно зросла на 5,3 % і 12,8 %. За підсумками 2024 року підприємство випустило приблизно 2,43 мільйона тонн прокату – це на 18,3 % більше, ніж у 2023 році [25].

Водночас, варто зазначити, що навіть у стресовий період комбінат працює не на повну потужність: за деякими повідомленнями, його виробничі ланцюги працювали на 40–50% через зовнішні виклики [25]. Це, у свою чергу, ставить акцент на потенціалі для подальшого зростання та оптимізації виробництва при стабілізації умов.

Статутним документом ПАТ «Запоріжсталь» передбачено, що керівними органами Товариства є:

– Вищий орган – загальні збори акціонерів;
– Наглядова рада;
– Виконавчий орган (одноосібний) – генеральний директор;
– Ревізійна комісія (за умови її обрання загальними зборами акціонерів).

Ці органи діють у межах своїх повноважень та компетенцій, визначених Статутом Товариства. Поточною діяльністю керує генеральний директор за допомогою 11-ти дирекцій відповідно до напрямів діяльності та двох самостійних управлінь (юридичного управління і управління справами адміністрації).

«Запоріжсталь» активно інвестує в модернізацію виробничих потужностей. Зокрема, в інвестиційній програмі на 2024 рік закладено близько

938 млн грн на капітальний ремонт агрегатів, проєкти з охорони праці, впровадження інформаційних технологій та розвиток соціальної інфраструктури [25]. У 2025 році інвестиції заплановано збільшити до 1,1 млрд грн, що підкреслює прагнення комбінату до довгострокового сталого розвитку [25].

Крім того, підприємство приділяє увагу створенню безпечних умов праці: модернізація обладнання, впровадження систем контролю за охороною праці та соціальні програми – все це є частиною кадрово-інвестиційної політики комбінату [26].

Кадровий ресурс «Запоріжсталі» є значущим стратегічним активом. Хоча точна поточна кількість працівників може варіюватися, у різних джерелах згадується приблизно 5 000 працівників, які забезпечують роботу критичних виробничих підрозділів [25]. З іншого боку, за даними профільних аналітичних оглядів, в складі колективу комбінату налічувалося понад 11 000 осіб на певних етапах його розвитку [27].

Управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» є невід’ємною складовою загальної системи управління господарської діяльності підприємства. З метою комплексного аналізу доцільно насамперед окреслити характер господарської діяльності досліджуваного підприємства, що дозволить виявити ключові показники та чинники, які формують систему управління персоналом.

У контексті функціонування комбінату «Запоріжсталь» система управління персоналом виступає як цілісна підсистема, що інтегрована в загальну корпоративну систему управління. Її місце можна окреслити так: вона забезпечує кадровий потенціал, підтримує виробничу діяльність, сприяє підвищенню ефективності, модернізації обладнання та створенню безпечних умов праці.

Зокрема, підприємство визначає як пріоритетні напрями: модернізацію виробничих потужностей і технологій, підвищення енергоефективності, забезпечення безпечних та здорових умов праці для працівників. Це неминуче породжує потребу у відповідній системі управління людськими ресурсами – від

підбору, навчання, мотивації до оцінювання, розвитку та утримання персоналу.

Кадрова політика підприємства спрямована на підтримку кваліфікованих фахівців, розвиток професійних навичок і безпеку праці. Інвестиції в модернізацію обладнання також мають кадровий вимір: нові технології вимагають оновленої підготовки та перепідготовки співробітників.

Однією зі стратегічних цілей менеджменту є створення сприятливих умов для залучення та утримання фахівців. Завдяки розробці ефективної системи мотивації, пільг і соціальних програм комбінат прагне мінімізувати плинність кадрів і зберегти компетентний персонал.

Підприємство «Запоріжсталь» експлуатує інтегровану систему менеджменту (ІСМ) – системний підхід до управління якістю, енергоефективністю, охороною праці та екологією. Зокрема, вона сертифікована відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 (за даними акредитованого сертифікаційного органу) та стандарту ISO 50001 з боку відповідного технічного сервісу. Такий системний підхід створює середовище, в якому управління персоналом має функціонувати не автономно, а в інтеграції з іншими управлінськими системами підприємства.

Таким чином, система управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» виступає важливою складовою частиною корпоративного управління – вона забезпечує кадрову підтримку виробничих та логістичних процесів, адаптована до високих рівнів технологічної інтенсифікації, комплексного менеджменту та високих вимог до якості, енергоефективності й безпечних умов праці. Дослідження такого функціоналу на конкретному підрозділі (цех ремонту рухомого складу) дозволить виявити особливості кадрової політики, мотиваційних механізмів, організації роботи персоналу у контексті великого промислового підприємства з повним технологічним циклом.

АТ «Запоріжсталь» – ключовий гравець української металургії, що має потужний виробничий цикл, стабільну експортну орієнтацію та значний технологічний потенціал. Попри виклики, пов’язані з навантаженням виробничих ланок, комбінат демонструє динамічне зростання виробництва,

інвестує в модернізацію та соціальну інфраструктуру. Його кадровий потенціал, хоч і піддається навантаженню через зовнішні ризики, є значним і підтримується політикою розвитку та професійного зростання працівників. Ця комбінація показників свідчить про високу стійкість підприємства та стратегічну готовність до майбутнього розширення й оптимізації.

2.2 Оцінка кадрової політики, мотиваційної системи та рівня соціального захисту працівників

Станом на 2023 рік кадрова ситуація на ПАТ «Запоріжсталь» зазнала відчутного впливу несприятливих макроекономічних процесів, спричинених військовими подіями на території України. Середньооблікова чисельність основного персоналу становила 10 850 осіб, що свідчить про тенденцію до зменшення штатного складу порівняно з попередніми роками. Кількість працівників, залучених на умовах сумісництва та позаштатної зайнятості, скоротилася до 30 осіб, а співробітників з неповною зайнятістю на підприємстві не зареєстровано [23].

Фонд оплати праці у 2023 році досяг рівня 1 330 000 тис. грн, що на 11 % менше, ніж у попередньому періоді. Така динаміка пояснюється одночасним зменшенням чисельності персоналу на 13,8 % і потребою оптимізувати витрати в умовах фінансової невизначеності. Разом із тим, середня заробітна плата у перерахунку на повну зайнятість зросла на 6,3 %. Це зростання стало наслідком проведення індексаційних заходів, спрямованих на підтримання рівня купівельної спроможності працівників у період інфляційного тиску.

Попри складні соціально-економічні умови 2023 року, на комбінаті продовжує функціонувати система підвищення кваліфікації персоналу, що має стратегічне значення для підтримання професійного рівня працівників. Програма вдосконалення компетентностей спрямована на оновлення знань керівників, спеціалістів і робітників, опанування сучасних методів управління та розвиток управлінських навичок. Вагоме місце у кадровій політиці посідає

підготовка резерву на керівні посади. Зокрема, у 2023 році близько 1 700 працівників виробничих підрозділів пройшли навчання у Корпоративному університеті комбінату, що свідчить про системність підходу до розвитку персоналу.

Важливою складовою кадрового розвитку є навчання з питань охорони праці, що проводиться відповідно до положень Закону України «Про охорону праці» та чинних нормативів щодо перевірки знань працівників. Співробітники служби охорони праці, члени атестаційних комісій, фахівці з технічного та неруйнівного контролю проходять підвищення кваліфікації у профільних навчальних закладах, зокрема у ДП «Головний навчально-методичний центр Держпраці України».

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації робітничого персоналу здійснюються за програмами, що охоплюють понад 300 професій і спеціальностей. Ці програми адаптовано до сучасних виробничих умов і потреб підприємства, а їхня структура відповідає вимогам Міністерства праці та соціальної політики України. Кожен курс проходить офіційне погодження і затвердження Міністерством освіти і науки України, що гарантує дотримання державних стандартів професійного навчання.

Освітній процес організовується у спеціально обладнаних навчальних кабінетах та на виробничих полігонах, що забезпечує поєднання теоретичної підготовки з практичними навичками. Такий підхід сприяє підвищенню якості навчання, формуванню практичної компетентності та безпечній адаптації працівників до реальних умов виробництва.

У 2023 році навчальні програми та заходи з підвищення кваліфікації на ПАТ «Запоріжсталь» охопили 5 800 працівників [23]. Це свідчить про прагнення підприємства зберегти високий рівень професійної підготовки персоналу навіть за умов економічної нестабільності та зовнішніх викликів. Основна мета таких заходів полягає у підтриманні безперервного розвитку компетентностей працівників і зміцненні кадрового потенціалу підприємства.

Одним із ключових напрямів кадрової політики комбінату є створення системи неперервного навчання і розвитку персоналу. Особливий акцент робиться на формуванні кадрового резерву та підготовці майбутніх керівників. У корпоративному центрі розвитку персоналу функціонує «Школа ресурсу кадрів», де проходять навчання працівники, визначені як потенційні кандидати на керівні посади. Навчальний процес проводять досвідчені керівники, галузеві експерти та внутрішні бізнес-тренери комбінату, що забезпечує практичну спрямованість програм.

Підготовка молодих фахівців розглядається як важливий елемент кадрової стратегії. З 2015 року на підприємстві реалізується освітньо-розвивальна програма «Молоді лідери», у якій взяли участь понад 140 молодих співробітників. Її головна мета полягає у виявленні перспективних працівників, здатних стати ініціаторами позитивних змін і підвищити ефективність виробничих процесів. У рамках програми учасники розробляють та впроваджують інноваційні пропозиції, спрямовані на удосконалення технологічних операцій, оптимізацію управлінських процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, система професійного розвитку на ПАТ «Запоріжсталь» поєднує традиційні форми навчання з інноваційними підходами до формування управлінських і виробничих компетентностей. Це дозволяє підтримувати гнучкість кадрової структури, стимулювати професійне зростання працівників і забезпечувати стабільність кадрового потенціалу в умовах динамічного зовнішнього середовища.

З 1997 року ПАТ «Запоріжсталь» має чинну ліцензію Міністерства освіти і науки України, яка надає право здійснювати професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників за робітничими спеціальностями. Завдяки цьому комбінат забезпечує системний розвиток кадрового потенціалу, що відповідає сучасним вимогам промислового виробництва. Щорічно навчання проходить понад 75 % співробітників підприємства. Так, у 2015 році освітні програми пройшли 11 218 осіб, що

підтверджує високу залученість персоналу до процесів професійного вдосконалення [23].

Основний акцент у системі підготовки кадрів робиться на набутті робітниками другої професії, що дозволяє їм самостійно усувати технічні несправності та підвищувати рівень кваліфікації. Ефективність навчального процесу забезпечується високим рівнем викладацького складу, наявністю розвиненої навчально-виробничої бази та застосуванням сучасних освітніх технологій. Для керівників і спеціалістів організовується професійне, цільове й інтеграційне навчання, що охоплює адаптовані до виробничих потреб програми, тематичні семінари, тренінги та стажування на партнерських підприємствах.

Аналіз даних таблиці 2.2, що відображає кадрові показники ПАТ «Запоріжсталь» за 2019–2023 роки, дозволяє визначити основні тенденції у зміні чисельності, структурі та динаміці плинності персоналу. Зокрема, протягом досліджуваного періоду спостерігається поступове скорочення загальної чисельності працівників і зростання коефіцієнтів вибуття, що пов’язано з впливом воєнних подій та економічної нестабільності.

Таблиця 2.1 – Кадрові показники

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	13 500	12 800	12 200	10 900	10 850
Прийнято з початку року, осіб	1 100	950	850	300	600
Звільнено, осіб	1 300	1 100	1 050	1 600	970
У тому числі: - За власним бажанням	800	750	680	1 200	600
- Через невідповідність посаді	150	120	100	50	70
- За порушення трудової дисципліни	350	230	270	350	300
Коефіцієнт прийому	8,1%	7,4%	7,0%	2,8%	5,5%
Коефіцієнт вибуття	9,6%	8,6%	8,6%	14,7%	8,9%
Коефіцієнт загального обороту	17,7%	16,0%	15,6%	17,5%	14,4%
Коефіцієнт плинності	5,9%	5,9%	5,6%	11,0%	5,5%
Коефіцієнт сталості складу	90,4%	91,4%	91,4%	85,3%	91,1%

Джерело: [23]

Серед ключових причин звільнень у 2022 році переважають добровільні, кількість яких сягнула 1 200 осіб. Така тенденція може свідчити про

психологічну та економічну нестабільність у колективі, а також про небажання частини працівників продовжувати трудову діяльність в умовах кризового скорочення виробництва. Натомість кількість звільнень через невідповідність займаній посаді зменшилася, що вказує на пом’якшення кадрових вимог у період реструктуризації. Кількість порушень трудової дисципліни залишилася майже на стабільному рівні, хоча у 2023 році зафіксовано незначне зростання цього показника.

Коефіцієнт прийому персоналу демонструє тенденцію до поступового зниження: з 8,1 % у 2019 році до 5,5 % у 2023 році, досягаючи мінімального значення у 2022 році (2,8 %). Це свідчить про обмеження у наборі нових працівників. Водночас коефіцієнт вибуття зріс із 9,6 % у 2019 році до 14,7 % у 2022 році, що відображає масовий відтік кадрів у період активної фази війни. Коефіцієнт загального обороту персоналу досяг піку в 2022 році (17,5 %), після чого у 2023 році спостерігається часткова стабілізація ситуації [23].

Показники плинності кадрів у 2022 році зросли до 11 %, що свідчить про значний відтік досвідчених працівників. Коефіцієнт сталості складу, навпаки, знизився до 85,3 %, що відображає втрату кваліфікованих спеціалістів і зниження рівня кадрової стабільності. Загалом отримані результати підтверджують суттєвий вплив кризових зовнішніх чинників на кадрову ситуацію в ПАТ «Запоріжсталь», що виражається у скороченні чисельності персоналу, зростанні плинності та складнощах із залученням нових працівників.

Аналіз динаміки освітньої структури персоналу ПАТ «Запоріжсталь» за період 2019–2023 років показує тенденцію до поступового скорочення кількості працівників на всіх рівнях освіти. Загальна чисельність персоналу зменшилася з 13 500 осіб у 2019 році до 10 850 у 2023 році, тобто на 19,6 %. Така динаміка обумовлена складними умовами воєнного часу, частковими простоями виробництва та загальною економічною нестабільністю, що сприяли відтоку робочої сили.

Таблиця 2.2 – Кількість працівників за рівнем освіти (2019–2023 рр.)

Освітній рівень	2019	2020	2021	2022	2023
Вища освіта	4 200	4 000	3 800	3 500	3 450
Середня освіта	5 300	4 900	4 600	4 000	4 000
Середньо-спеціальна освіта	4 000	3 900	3 800	3 400	3 200
Загальна чисельність	13 500	12 800	12 200	10 900	10 850

Джерело: [23]

Кількість працівників із вищою освітою скоротилася з 4 200 осіб у 2019 році до 3 450 у 2023 році (на 17,9 %), що свідчить про зменшення кадрового потенціалу управлінської та інженерно-технічної ланки. Втрата цієї категорії фахівців може негативно вплинути на інноваційний розвиток підприємства та якість управлінських процесів. Ймовірно, частина кваліфікованих спеціалістів залишила комбінат у пошуках більш стабільних умов праці або вищого рівня заробітної плати.

Чисельність працівників із середньою освітою також зменшилася – з 5 300 осіб у 2019 році до 4 000 у 2023 році, що становить зниження на 24,5 %. Це може вказувати на дефіцит середньокваліфікованих кадрів, які забезпечують виконання ключових виробничих та адміністративних функцій. Водночас кількість працівників із середньо-спеціальною освітою скоротилася з 4 000 до 3 200 осіб (на 20 %), що свідчить про втрату технічних фахівців, відповідальних за експлуатацію та обслуговування обладнання. Зниження цієї категорії працівників створює ризики для стабільності виробничих процесів і безпеки технологічних операцій.

Загальне скорочення персоналу на всіх освітніх рівнях підтверджує, що ПАТ «Запоріжсталь» стикається зі складнощами у збереженні та залученні кваліфікованих кадрів. Втрата досвідчених працівників із вищою та середньою освітою зменшує кадрову гнучкість підприємства і може знизити його конкурентоспроможність у середньостроковій перспективі. Це підкреслює потребу у посиленні кадрової політики, орієнтованої на підтримку мотивації, розвиток кар’єрних можливостей і створення привабливих умов праці.

Структура персоналу за гендерною ознакою (табл. 2.3) також зазнала змін. Починаючи з 2019 року, на комбінаті спостерігається помітне скорочення кількості чоловіків, що особливо посилилося у 2022 році через мобілізаційні заходи. Приблизно 800 чоловіків були призвані до лав Збройних Сил України, що зумовило зниження коефіцієнта сталості складу до 85,3 % [23]. Водночас кількість жінок залишалася відносно стабільною, що сприяло збереженню певного балансу в кадровій структурі підприємства.

Таблиця 2.3 – Динаміка гендерних показників

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	13 500	12 800	12 200	10 900	10 850
- Чоловіки	8 100	7 900	7 600	6 300	6 200
- Жінки	5 400	4 900	4 600	4 600	4 650
Звільнення, осіб	1 300	1 100	1 050	1 600	970
- Чоловіки	800	700	680	1 100	600
- Жінки	500	400	370	500	370
Прийнято з початку року, осіб	1 100	950	850	300	600
- Чоловіки	750	650	600	200	400
- Жінки	350	300	250	100	200
Звільнено через мобілізацію, осіб	—	—	—	800	300
- Чоловіки	—	—	—	800	300
- Жінки	—	—	—	—	—
Коефіцієнт загального обороту, %	17,7%	16,0%	15,6%	17,5%	14,4%
Коефіцієнт сталості складу, %	90,4%	91,4%	91,4%	85,3%	91,1%

Джерело: [23]

У 2023 році темпи мобілізації зменшилися, проте дефіцит чоловічого персоналу все ще зберігається. Це впливає на рівень набору нових кадрів і структуру зайнятості, тоді як жінки дедалі активніше долучаються до виконання функцій, що раніше традиційно вважалися «чоловічими». Така тенденція свідчить про поступову зміну гендерних ролей у промисловій сфері.

Вікова структура працівників підприємства (табл. 2.4) демонструє зменшення чисельності у всіх вікових групах, особливо серед молоді та осіб середнього віку. Кількість працівників віком до 30 років скоротилася з 3 500 у 2019 році до 2 300 у 2023 році, що свідчить про зниження привабливості підприємства для молодих спеціалістів та високий рівень трудової мобільності

цієї категорії. Чисельність працівників віком 30–40 років зменшилася з 4 200 до 3 100 осіб, що є негативним сигналом для кадрової стабільності, адже саме ця вікова група забезпечує основний виробничий потенціал комбінату [23].

Таблиця 2.6 – Віковий розріз працівників

Вікова група (років)	2019	2020	2021	2022	2023
До 30	3 500	3 200	3 000	2 200	2 300
30–40	4 200	4 000	3 900	3 200	3 100
40–50	3 800	3 600	3 500	3 000	2 900
50–60	1 500	1 400	1 300	1 200	1 100
Понад 60	500	600	500	500	450
Загальна чисельність	13 500	12 800	12 200	10 900	10 850

Джерело: [23]

Працівники старших вікових категорій (40–60 років) скорочуються повільніше, а група осіб, старших за 60 років, залишається найбільш стабільною, хоча й нечисленною. Це свідчить про бажання досвідчених працівників зберегти робочі місця, незважаючи на зовнішні труднощі.

Отже, узагальнення результатів кадрового аналізу ПАТ «Запоріжсталь» за 2019–2023 роки дає підстави стверджувати, що підприємство перебуває під суттєвим впливом зовнішніх кризових факторів. Спостерігається скорочення чисельності персоналу, насамперед серед чоловіків, молодих і середньовікових працівників, а також зменшення частки фахівців із вищою освітою. Такі зміни створюють ризики для безперервності виробничих процесів, передачі досвіду та стратегічного розвитку комбінату.

З метою подолання цих викликів підприємству доцільно посилити кадрову політику, орієнтовану на залучення молодих спеціалістів, розвиток системи внутрішнього навчання, підвищення рівня соціальної захищеності працівників і створення конкурентних умов праці. Реалізація таких заходів сприятиме стабілізації кадрового складу, збереженню професійного потенціалу та забезпеченню сталого розвитку ПАТ «Запоріжсталь» у довгостроковій перспективі.

2.3 Проблеми та слабкі сторони системи менеджменту персоналу в умовах війни

Система менеджменту персоналу ПАТ «Запоріжсталь» історично характеризувалася високим рівнем організації, чіткою структурою кадрової роботи та ефективними механізмами професійного навчання. Протягом тривалого часу підприємство було одним із провідних роботодавців металургійної галузі України, забезпечуючи стабільність зайнятості та конкурентоспроможний рівень оплати праці.

Разом із тим, з початком воєнних дій кадрова політика зазнала суттєвих змін. Зовнішні фактори, пов’язані з військовими ризиками, мобілізацією та загальною економічною нестабільністю, створили умови, в яких традиційні механізми управління персоналом виявилися недостатньо гнучкими. Особливо відчутним стало зменшення кадрового резерву, порушення структури зайнятості та втрата кваліфікованих кадрів.

Зміни у структурі персоналу зумовили зростання навантаження на наявних працівників, підвищення рівня емоційного виснаження та ризику професійного вигорання. Це стало передумовою для поглиблення системних проблем у сфері управління людськими ресурсами.

Аналіз системи менеджменту персоналу ПАТ «Запоріжсталь» на основі даних за 2019–2023 роки демонструє низку викликів і стратегічних завдань, пов'язаних із кризовою ситуацією у країні та специфікою кадрової динаміки підприємства. Основні тенденції, що простежуються у кадровій структурі, фінансових показниках та освітньому рівні персоналу, вказують на необхідність адаптації системи управління персоналом до змінних умов, щоб забезпечити стабільність роботи підприємства та утримання ключових спеціалістів.

За п'ять років спостерігається загальне скорочення чисельності працівників, особливо в період воєнних дій у 2022 році, коли відбулося значне звільнення співробітників через добровільне бажання або вимушене скорочення. Це свідчить про вплив кризи на кадрову структуру та зниження стабільності

персоналу. Високий коефіцієнт вибуття та низький рівень прийому нових кадрів у 2022 році вказують на труднощі в залученні нових спеціалістів, що зумовлено як економічною ситуацією, так і обмеженнями, які поставлені на підприємство у зв'язку з частковим простоєм та безпековими ризиками. Це також призвело до зниження ефективності в роботі кадрового резерву та «Школи ресурсу кадрів», які були спрямовані на підготовку молодих фахівців та створення кадрового резерву.

З фінансового боку, відбулося зменшення фонду оплати праці у 2022 році з подальшою індексацією заробітної плати у 2023 році. Це говорить про необхідність підтримки мотивації співробітників в умовах економічного спаду, але ресурси на це залишаються обмеженими, що може негативно вплинути на задоволеність працівників та їхній добробут. Скорочення чисельності персоналу на всіх рівнях освіти також свідчить про втрату кваліфікованих кадрів, зокрема спеціалістів із вищою та середньоспеціальною освітою, що може вплинути на стратегічний потенціал підприємства у сфері інновацій та операційної ефективності.

У 2023 році середньооблікова чисельність працівників становила 10 850 осіб, що майже на 20 % менше, ніж до початку воєнних дій. Зменшення штату супроводжувалося оптимізацією витрат і переглядом системи мотивації. Незважаючи на проведену індексацію заробітних плат, фонд оплати праці скоротився на 11 %, що свідчить про загальне зниження фінансових можливостей підприємства.

Воєнна ситуація суттєво трансформувала внутрішнє середовище ПАТ «Запоріжсталь». Основними наслідками стали:

- скорочення виробничих потужностей і часткові простої окремих цехів;
- евакуація частини працівників до безпечніших регіонів;
- мобілізація значної кількості чоловіків до лав Збройних Сил України;
- зниження привабливості металургійної галузі на ринку праці.

Близько 800 чоловіків було призвано до служби у ЗСУ, що спричинило структурний дефіцит робочої сили, особливо у виробничих професіях.

Підприємство було змушене залучати жінок на посади, які раніше мали переважно «чоловічий» характер, а також використовувати внутрішню ротацію персоналу.

В умовах нестабільності ПАТ «Запоріжсталь» зосередило увагу на підтриманні основних компетентностей працівників. Однак система професійного навчання стикнулася з труднощами, зокрема у фінансуванні навчальних програм, обмеженні доступу до навчальних майданчиків і зменшенні можливостей стажування. Це знизило темпи підготовки кадрів, необхідних для підтримки технологічного циклу.

У період воєнних дій на підприємстві виявлено низку системних проблем у сфері управління персоналом:

– скорочення кадрового потенціалу. Значна частина висококваліфікованих працівників залишила підприємство через ризики для безпеки або втрату стабільності. Це призвело до дефіциту фахівців у ключових галузях – механічному, електротехнічному та хімічному виробництвах;

- зниження мотивації працівників. Незважаючи на підвищення заробітної плати у номінальному вираженні, реальний рівень доходів працівників зменшився через інфляцію. Обмежені соціальні гарантії, скорочення бонусних програм та премій негативно позначилися на мотиваційному кліматі колективу;

- висока плинність кадрів. Коефіцієнт плинності у 2022 році зріс до 11 %, що свідчить про суттєвий відтік працівників. Основною причиною є пошук стабільнішого або безпечнішого місця роботи, а також психологічне навантаження, пов’язане з воєнними подіями;

– нестача молодих спеціалістів. У віковій структурі підприємства помітне зменшення частки працівників віком до 30 років. Молоді фахівці віддають перевагу сферам з меншим рівнем ризику, що створює загрозу для відтворення трудових ресурсів у майбутньому;

– послаблення системи внутрішніх комунікацій. В умовах дистанційної роботи частини адміністративного персоналу та зміни організаційних процесів

знизилася ефективність комунікацій між підрозділами. Це ускладнює координацію та прийняття управлінських рішень;

– проблеми з корпоративною культурою. Вимушене скорочення соціальних заходів, корпоративних програм і спільних проєктів послабило командну взаємодію. Працівники відчувають брак неформальної підтримки, що знижує рівень лояльності до підприємства;

– недостатня гнучкість кадрової політики. Традиційна централізована система управління персоналом не завжди дозволяє швидко реагувати на зовнішні виклики. Відсутність децентралізованих механізмів прийняття рішень обмежує адаптивність кадрової системи.

У ході аналізу кадрової ситуації на ПАТ «Запоріжсталь» виявлено такі основні слабкі сторони системи управління персоналом:

– застарілі підходи до оцінювання ефективності праці. Методи атестації та оцінки персоналу здебільшого базуються на формальних показниках, що не враховують сучасних принципів результативності, інноваційності та залученості працівників;

– недостатній розвиток кадрового резерву. Хоча на підприємстві діє «Школа ресурсу кадрів», кількість підготовлених кандидатів на керівні посади не задовольняє реальні потреби в управлінських кадрах у період активних змін;

– обмежене використання цифрових технологій у HR-процесах. Відсутність інтегрованих інформаційних систем ускладнює облік кадрів, планування розвитку та моніторинг компетентностей працівників;

– невисокий рівень адаптації системи навчання. Навчальні програми не повною мірою відповідають викликам воєнного часу — зокрема, потребам дистанційного навчання, цифрових навичок і кризового менеджменту;

– слабка система внутрішньої мотивації. Матеріальні стимули переважають над нематеріальними, що обмежує ефективність мотиваційних механізмів у кризовий період.

Системи менеджменту персоналу ПАТ «Запоріжсталь» потребує перегляду з акцентом на збереження існуючих кадрів, ефективне навчання і

розвиток персоналу. В умовах кризи зберігається потреба у зміцненні мотиваційної системи, аби утримати професійних фахівців і ключових працівників, які відповідають за підтримку безперебійної роботи підприємства. Зниження середньооблікової чисельності працівників і складність із залученням нових кадрів підкреслюють важливість внутрішніх програм підвищення кваліфікації, зокрема підтримки навчально-виробничих баз та розвитку програм перепідготовки для самостійного усунення виробничих несправностей.

Системи менеджменту персоналу ПАТ «Запоріжсталь» перебуває під значним впливом зовнішніх кризових умов, які призвели до скорочення чисельності працівників, відтоку кваліфікованих кадрів та зниження стабільності у складі персоналу. Для адаптації до поточних умов підприємству варто посилити мотиваційні програми, фокусуватись на збереженні й розвитку існуючого кадрового резерву, активізувати програми підвищення кваліфікації та створювати умови для залучення молодих спеціалістів. Ці заходи можуть стати основою для стабілізації кадрової структури та забезпечення умов для подальшого відновлення й розвитку виробничих потужностей підприємства.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

3.1 Пріоритети кадрової політики підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення

Умови воєнного часу стали серйозним викликом для системи менеджменту персоналу ПАТ «Запоріжсталь». Підприємство зіткнулося з низкою проблем: скороченням кадрового потенціалу, зростанням плинності кадрів, зниженням мотивації працівників і послабленням внутрішньої комунікації. Система управління персоналом, побудована на традиційних принципах, виявила обмежену гнучкість у реагуванні на кризові зміни.

Функціонування ПАТ «Запоріжсталь» у період воєнного стану відбувається в умовах суттєвих організаційних, економічних та соціальних викликів, що напряму впливають на формування та реалізацію кадрової політики підприємства. Зміна характеру зовнішнього середовища, необхідність забезпечення безперервності виробничих процесів, підтримання стабільності колективу та збереження професійного потенціалу зумовлюють трансформацію кадрових пріоритетів та адаптацію управлінських рішень.

За умов воєнної загрози першочерговим напрямом кадрової політики «Запоріжсталі» стає створення безпечних умов праці. Це включає:

- удосконалення протоколів реагування на надзвичайні ситуації;
- організацію систем оповіщення та укриттів на території підприємства;
- коригування режиму роботи відповідно до безпекової ситуації;
- посилення контролю за дотриманням вимог охорони праці.

Безпека персоналу в цих умовах виступає не лише соціальною, але й стратегічною необхідністю, оскільки саме збереження трудових ресурсів забезпечує здатність підприємства підтримувати виробництво.

Воєнний стан створює ризики для стабільності трудового колективу через

мобілізаційні процеси, міграцію населення та психологічні фактори. Тому підприємство змушене:

– застосовувати інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації;

– підтримувати конкурентоспроможний рівень оплати праці;

– запроваджувати програми адресної допомоги працівникам і їхнім сім’ям;

– розвивати корпоративні соціальні послуги.

Збереження досвідчених фахівців набуває особливої ваги, оскільки від їх компетентностей залежить надійність виробничого циклу та якість продукції.

У кризовий період кадрова політика підприємства орієнтується на адаптивність. ПАТ «Запоріжсталь» змушене переглядати:

– чисельність і структуру персоналу;

– формати організації праці (у т. ч. зміни графіків, часткову дистанційність для непроизводничих підрозділів);

– режим роботи цехів та служб залежно від енергетичних і логістичних обмежень.

Гнучкість кадрової політики забезпечує збереження операційної діяльності навіть за умов нестабільності.

Важливим напрямом є робота з психологічним станом працівників. Підприємство, як правило, приділяє увагу:

– організації консультацій психологів;

– проведенню інформаційних та комунікаційних заходів;

– підтримці командної взаємодії й внутрішньої солідарності.

Корпоративна культура в умовах кризи стає чинником збереження працездатності колективу.

Незважаючи на зовнішні виклики, підприємство продовжує технічну модернізацію. Це потребує:

– навчання персоналу;

– перепідготовки робітників у зв’язку з переходом на нові технологічні стандарти;

– розвитку компетентностей, необхідних для роботи з сучасним обладнанням.

Розвиток людського капіталу залишається пріоритетом, оскільки післявоєнне відновлення металургійної галузі базується на готовності кадрів до роботи в оновленому виробничому середовищі.

Перехід до етапу відбудови вимагає зміщення акцентів у кадровій політиці підприємства. До ключових пріоритетів належатимуть:

– формування стратегічного кадрового резерву для модернізованих виробничих напрямів;

– залучення молодих фахівців, у тому числі через партнерства з навчальними закладами;

– інтенсифікація програм професійного розвитку;

– впровадження системи управління талантами;

– посилення ролі корпоративної культури в контексті оновлення виробничої моделі.

Післявоєнний період відкриває можливості для якісної трансформації кадрової системи, що дає змогу формувати кадровий потенціал нового типу – з орієнтацією на інновації, технічну компетентність і адаптивність.

ПАТ «Запоріжсталь» бере участь у соціально-економічних програмах громади, що сприяє зміцненню довіри та формує позитивний імідж роботодавця. Особливого значення набувають:

– підтримка ветеранів та мобілізованих працівників;

– участь у відбудові інфраструктури міста;

– розширення соціальних гарантій для працівників.

Це підсилює соціальну стабільність і сприяє створенню довгострокових трудових відносин.

У період воєнного стану та післявоєнного відновлення кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь» орієнтується на збереження трудового потенціалу, забезпечення безпеки персоналу, підтримку його психологічної стійкості та адаптацію до нових виробничих умов. Після завершення активної фази бойових

дій пріоритети зміщуються у площину модернізації кадрової структури, розвитку компетентностей, формування кадрового резерву та зміцнення корпоративної культури. Така трансформація кадрової політики забезпечує підприємству стійкість, конкурентоспроможність та готовність до участі в економічному відновленні країни.

3.2 Удосконалення системи мотивації, навчання та розвитку персоналу в кризових умовах

Мотивація трудової діяльності відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, адже саме вона формує активну позицію працівників, підвищує їхню зацікавленість у досягненні стратегічних цілей і сприяє зростанню продуктивності праці. На підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» використовується комплекс різноманітних методів мотивації, спрямованих на створення умов морального та матеріального задоволення від роботи.

Необхідність підтримання належного рівня мотивації персоналу обумовлена тим, що нові співробітники зазвичай відзначаються креативністю, ініціативністю та високим ентузіазмом, проте за відсутності стимулів їхня трудова активність з часом знижується. Працівники, не відчуваючи заохочення з боку керівництва, поступово втрачають внутрішню мотивацію, що призводить до зниження продуктивності, зростання формалізму у виконанні обов’язків і збільшення пасивності.

Подібна ситуація є типовою для більшості підприємств і зумовлює необхідність розробки системи стимулювання, здатної підтримувати стабільну зацікавленість персоналу у досягненні високих результатів. Комплексна система мотивації сприяє підвищенню рівня активності, ініціативності та прагнення до професійного самовдосконалення, що у підсумку позитивно впливає на фінансові результати діяльності підприємства.

Ефективна система мотивації персоналу повинна базуватися на системному підході, який передбачає послідовність етапів від виявлення проблем до оцінювання результативності впроваджених заходів. Основними елементами цього процесу є:

1. Визначення проблемних аспектів діяльності підприємства, що пов’язані з недостатньою мотивацією працівників: низький рівень ефективності, висока плинність кадрів, напружений психологічний клімат, перевтома персоналу.

2. Формулювання завдань мотиваційної програми, орієнтованої на підвищення продуктивності, зміцнення командного духу та формування згуртованого колективу.

3. Соціальна діагностика персоналу — анкетування, співбесіди, опитування для виявлення потреб працівників і визначення оптимального поєднання фінансових та нефінансових стимулів.

4. Розроблення програми мотивації, визначення її складових, послідовності дій і періодичності стимулюючих заходів.

5. Оцінювання фінансових витрат, необхідних для реалізації запропонованої системи стимулювання.

6. Інформування працівників про зміни, що впроваджуються, забезпечення розуміння мети і принципів нової системи мотивації.

7. Тестування та коригування системи, спрямоване на визначення її ефективності та відповідності реальним потребам персоналу.

Збалансована система мотивації формує низку переваг: підвищення якості виконуваної роботи, зміцнення позитивного психологічного клімату, розвиток корпоративної культури, формування довгострокових відносин із кваліфікованими працівниками та зростання рівня відповідальності персоналу.

Мотиваційні механізми поділяють на три основні групи: матеріальні стимули, нематеріальні форми заохочення та санкційно-дисциплінарні методи. Кожна з них має свої переваги та сфери застосування.

Матеріальна мотивація передбачає надання працівникам винагород за результати праці у грошовій або негрошовій формі. Залежно від типу стимулу виокремлюють:

– грошові заохочення – премії, надбавки, доплати, підвищення посадового окладу;

– негрошові матеріальні винагороди – подарункові сертифікати, туристичні путівки, страхування, оплата харчування, транспортних витрат, абонементів до спортивних залів тощо.

Одним із дієвих інструментів матеріальної мотивації на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» є система соціальних пакетів, що передбачає надання працівникам додаткових пільг і компенсацій. Соціальний пакет виступає елементом немонетарного стимулювання, який підвищує лояльність, зменшує плинність кадрів і забезпечує конкурентні переваги підприємства на ринку праці.

Доцільно дотримуватися таких принципів формування соціальних пакетів:

– відповідність законодавчим нормам і корпоративним цінностям;

– гнучкість і можливість вибору елементів пакета відповідно до індивідуальних потреб;

– диференціація за категоріями персоналу;

– зв’язок рівня пільг із результатами праці та особистим внеском працівника у діяльність підприємства.

Нематеріальна мотивація спрямована на задоволення соціальних і психологічних потреб працівників, розвиток їхньої залученості та самореалізації. До таких інструментів належать:

– створення комфортних умов праці;

– гнучкий графік роботи;

– проведення корпоративних заходів і спільних свят;

– публічне визнання досягнень;

– надання можливостей професійного зростання;

– налагодження ефективного зворотного зв’язку з керівництвом.

Десять найбільш результативних методів нематеріальної мотивації включають: організацію мотиваційних нарад, привітання зі святами, корпоративні тренінги, гнучкий робочий графік, додаткові вихідні, доступ до послуг компанії зі знижками, підтримку командного духу, створення комфортних умов роботи, розвиток системи наставництва та відкрите визнання заслуг працівників.

Моральне заохочення не потребує значних фінансових витрат, але істотно підвищує ступінь задоволеності працею та посилює відчуття належності до колективу.

До методів негативної мотивації належать дисциплінарні заходи, спрямовані на запобігання порушенням трудової дисципліни: попередження, позбавлення премій, штрафи, пониження у посаді. Хоча такі методи мають певний регулюючий ефект, вони не повинні домінувати у системі управління персоналом. Оптимальною вважається комбінована модель стимулювання, де основний акцент робиться на заохоченні, а санкції використовуються лише як допоміжний елемент.

Для підвищення ефективності мотиваційної системи ПАТ «Запоріжсталь» доцільно реалізувати низку заходів:

– постійний моніторинг результатів діяльності працівників, що сприятиме формуванню у них навичок самоконтролю та підвищенню відповідальності;

– поглиблення комунікації між керівниками та підлеглими, організація спільних нарад і заходів, спрямованих на згуртування колективу;

– чітке формулювання завдань і критеріїв оцінки результатів, що забезпечує прозорість системи винагород;

– формування «банку ідей», у межах якого працівники можуть пропонувати ініціативи щодо вдосконалення діяльності підприємства;

– мотивація через знання, що передбачає створення умов для професійного навчання та кар’єрного росту;

– надання додаткових відпусток або гнучкого графіка як способу

морального заохочення;

– використання системи преміювання, прив’язаної до результатів, що забезпечує пряму залежність між досягненнями працівника і розміром винагороди.

Результати досліджень свідчать, що лише незначна частка працівників демонструє стабільно високі або низькі результати, тоді як більшість потребує постійного стимулювання. Отже, ефективна мотиваційна політика є вирішальним чинником успішності підприємства.

Отже, збалансована система мотивації персоналу виступає одним із ключових елементів організаційного розвитку підприємства «Інтурист–Запоріжжя». Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дає змогу забезпечити високий рівень залученості працівників, знизити плинність кадрів і сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Побудова сучасної системи мотивації має базуватися на принципах прозорості, диференціації, справедливості та відповідності стратегічним цілям підприємства. Саме від ефективності мотиваційного механізму залежить конкурентоспроможність підприємства, його фінансова стійкість та здатність до інноваційного розвитку.

3.3 Пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту персоналу та зміцнення кадрової безпеки

У сучасних умовах функціонування металургійних підприємств, зокрема в ситуації тривалих кризових викликів та підвищеного рівня ризиків, стратегічне значення набуває комплексне вдосконалення системи менеджменту персоналу та зміцнення кадрової безпеки. Для ПАТ «Запоріжсталь» питання кадрової стійкості, розвитку компетентностей і формування надійних механізмів захисту людського капіталу є передумовою безперервності виробничого процесу, конкурентоспроможності та перспективного розвитку підприємства.

З огляду на нестабільність трудового ринку України та можливі структурні

зміни у виробничому процесі, підприємству доцільно інтегрувати сучасні підходи до стратегічного планування персоналу. Пропонується:

– впровадити автоматизовані інформаційні системи для аналізу кадрових показників у режимі реального часу;

– розробити довгострокові прогнози потреб у робочій силі з урахуванням сценаріїв технологічного оновлення, мобілізаційних ризиків та можливих демографічних змін;

– формувати кадровий резерв на рівні ключових професій та посад, що є критичними для роботи основних виробничих цехів.

Ефективне кадрове прогнозування дозволить зменшити ризики кадрових дефіцитів і забезпечить збалансованість трудових ресурсів у середньостроковій перспективі.

Для підвищення продуктивності праці та забезпечення професійної гнучкості персоналу доцільно перейти до компетентнісного підходу у формуванні кваліфікаційних вимог. Пропонується:

– створити корпоративний профіль компетентностей для кожної групи посад, включаючи професійні, управлінські та цифрові навички;

– організувати індивідуальні траєкторії розвитку працівників з використанням внутрішніх та зовнішніх навчальних платформ;

– посилити роль наставництва у виробничих підрозділах, особливо для молодих робітників.

Компетентнісна модель сприяє цільовому розвитку людського капіталу та зменшує вплив кадрових ризиків, пов’язаних зі швидкою зміною технологій.

Кадрова безпека є складовою загальної системи безпеки підприємства, адже від стабільності колективу залежить надійність виробничих процесів. Для ПАТ «Запоріжсталь» доцільними є такі напрями:

– створення системи раннього виявлення кадрових ризиків (плинність, вигорання, кадровий дефіцит у ключових професіях);

– удосконалення процедур антикризового управління персоналом, включаючи резервні моделі заміщення;

– впровадження програм психологічної підтримки, що знижують рівень стресу та невизначеності серед працівників;

– посилення внутрішньої комунікації для оперативного інформування працівників про зміни та вимоги.

Такі заходи сприяють формуванню кадрової стійкості та зменшують загрозу дестабілізації виробничого процесу.

У сучасних умовах підвищення ефективності менеджменту персоналу пов’язане не лише з рівнем заробітної плати, а й з якістю управління залученістю працівників. Пропонується:

– запровадити систему гнучких мотиваційних пакетів, що враховують індивідуальні потреби працівників різних груп;

– розвивати програми внутрішнього визнання результатів праці;

– забезпечити регулярний зворотний зв’язок між керівництвом і персоналом;

– створити умови для участі робітників у процесі вдосконалення виробничих технологій та організації праці.

Висока залученість персоналу підвищує продуктивність, зміцнює прив’язаність до підприємства та сприяє зниженню плинності кадрів.

Підвищення рівня безпеки праці є одним із ключових механізмів збереження кадрового потенціалу. Доцільними є такі заходи:

– розширення застосування сучасних засобів індивідуального захисту;

– використання відеоаналітики й цифрових рішень для контролю небезпечних зон;

– впровадження ризик-орієнтованих підходів до оцінки небезпек;

– посилення соціальних гарантій для працівників, зайнятих у важких і шкідливих умовах.

Підвищення стандартів охорони праці сприятиме стабільності персоналу та підвищить довіру до підприємства як до відповідального роботодавця.

Цифрова трансформація кадрової системи дозволить оптимізувати документообіг, покращити аналітику та підвищити прозорість управлінських

рішень. Доцільно:

– впровадити HRM-платформи для автоматизації рекрутингу, навчання та оцінювання;

– використовувати аналітичні панелі для моніторингу ключових показників HR;

– створити електронні особові справи працівників;

– інтегрувати інструменти штучного інтелекту для допомоги у прийнятті кадрових рішень.

Це забезпечить оперативність управління персоналом та дозволить ефективно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх умов.

Для зміцнення кадрової безпеки важливо формувати соціально орієнтоване корпоративне середовище. Пропонується:

– розвивати програми командної взаємодії та внутрішньої комунікації;

– підсилити корпоративні цінності та етичні стандарти;

– підтримувати соціальні ініціативи, що сприяють згуртованості колективу;

– активізувати участь підприємства в проєктах громади та підтримці працівників, які постраждали від воєнних подій.

Сильна корпоративна культура формує стійкість персоналу, зменшує вплив зовнішніх негативних факторів та підтримує конкурентоспроможність підприємства.

Запропонований комплекс заходів спрямований на побудову гнучкої, технологічно орієнтованої та соціально відповідальної системи управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь». Синергія стратегічного кадрового планування, компетентнісного розвитку, сучасних мотиваційних інструментів, цифровізації та посилення кадрової безпеки створить умови для стабільної роботи підприємства, підвищення продуктивності та формування міцного кадрового потенціалу в умовах високих ризиків та динамічних змін.

ВИСНОВОКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У дипломній роботі було комплексно досліджено особливості функціонування системи менеджменту персоналу ПАТ «Запоріжсталь» в умовах військової агресії, визначено ключові проблеми та виклики, а також обґрунтовано напрями її удосконалення відповідно до сучасних вимог. Проведений аналіз засвідчив, що воєнний стан та пов’язані з ним ризики суттєво трансформували підходи до управління персоналом, підвищивши значення гнучкості, оперативності управлінських рішень, стресостійкості кадрів та ефективної комунікації між усіма рівнями управління.

У теоретичній частині роботи було розкрито сутність та еволюцію концепцій менеджменту персоналу, охарактеризовано сучасні моделі та інструменти HR-менеджменту, які можуть бути адаптовані до кризових умов. Це створило методологічну основу для оцінки поточного стану HR-системи ПАТ «Запоріжсталь».

У процесі аналізу діяльності підприємства встановлено, що ПАТ «Запоріжсталь» у складних умовах продовжує зберігати стабільність виробничих процесів та кадрового складу, проте стикається з низкою проблем, зокрема: підвищенням психологічного напруження, необхідністю адаптації мотиваційних механізмів, потребою у зміцненні внутрішніх комунікацій, удосконаленні системи безпеки та підготовки персоналу до роботи в умовах ризику. Попри значний обсяг уже впроваджених антикризових заходів, існує потреба у подальшому вдосконаленні HR-процесів.

Запропоновані у роботі напрями удосконалення менеджменту персоналу включають: посилення програм психологічної підтримки працівників; удосконалення системи мотивації з урахуванням нових викликів; розвиток цифрових HR-інструментів для оптимізації комунікацій та навчання; упровадження системи безперервного підвищення кваліфікації персоналу; модернізацію внутрішніх каналів інформування; а також розширення заходів із

безпеки праці відповідно до умов воєнного часу. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити стабільність роботи підприємства та сприятиме зміцненню його кадрового потенціалу.

Підсумовуючи, можна зазначити, що вдосконалення системи менеджменту персоналу ПАТ «Запоріжсталь» в умовах військової агресії є критично важливою умовою забезпечення стійкості підприємства, збереження персоналу та підготовки до післявоєнної відбудови. Отримані результати мають практичне значення і можуть бути використані як самим підприємством, так і іншими промисловими організаціями України для підвищення ефективності управління персоналом у кризових умовах.

Основна мета кваліфікаційної роботи – проаналізувати та запропонувати рекомендації щодо удосконалення менеджмент персоналу ПАТ «Запоріжсталь» в умовах військової агресії.

У процесі написання дипломної роботи було вирішено такі завдання:

– надати сутність, мету та ключові завдання управління персоналом;

– розглянути форми організації та основні методи управління персоналом у сучасних підприємствах;

– розкрити еволюційний розвиток концепцій і підходів до управління персоналом;

– навести загальну характеристику діяльності ПАТ «Запоріжсталь» та його кадрового потенціалу;

– здійснити оцінку кадрової політики, мотиваційної системи та рівня соціального захисту працівників;

– виокремити проблеми та слабкі сторони системи менеджменту персоналу в умовах війни;

– визначити пріоритети кадрової політики підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення;

– запропонувати заходи щодо вдосконалення системи мотивації, навчання

та розвитку персоналу в кризових умовах;

– надати пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту персоналу та зміцнення кадрової безпеки.

У першому розділі було надано сутність, мету та ключові завдання управління персоналом; розглянуто форми організації та основні методи управління персоналом у сучасних підприємствах; розкрито еволюційний розвиток концепцій і підходів до управління персоналом.

У другому розділі було наведено загальну характеристику діяльності ПАТ «Запоріжсталь» та його кадрового потенціалу; здійснено оцінку кадрової політики, мотиваційної системи та рівня соціального захисту працівників; виокремлено проблеми та слабкі сторони системи менеджменту персоналу в умовах війни.

У третьому розділі визначено пріоритети кадрової політики підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення; запропоновано заходи щодо вдосконалення системи мотивації, навчання та розвитку персоналу в кризових умовах; надано пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту персоналу та зміцнення кадрової безпеки.

ПАТ «Запоріжсталь» зберігає значний кадровий та організаційний потенціал, який може бути основою для відновлення ефективності після завершення воєнних дій. Вдосконалення системи менеджменту персоналу має відбуватися через модернізацію підходів до мотивації, навчання, оцінювання та комунікації. Реалізація таких заходів дозволить не лише стабілізувати кадрову ситуацію, але й підвищити конкурентоспроможність підприємства у післявоєнний період.

Для підвищення стійкості кадрової системи ПАТ «Запоріжсталь» у воєнний та післявоєнний періоди доцільно реалізувати такі стратегічні кроки:

– Розробка антикризової кадрової стратегії, що передбачає формування гнучкої системи управління, здатної швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

– Впровадження цифрових HR-технологій для автоматизації процесів

добору, оцінювання, навчання та моніторингу персоналу. Це знизить адміністративне навантаження та підвищить прозорість кадрових рішень.

– Посилення системи нематеріальної мотивації, включно з розвитком корпоративної культури, психологічної підтримки, визнання досягнень і кар'єрного консультування.

– Актуалізація програм навчання та підвищення кваліфікації з урахуванням нових реалій — цифрової трансформації, управління ризиками та безпеки виробництва.

– Підтримка молодих фахівців і внутрішнього кадрового резерву шляхом створення програм наставництва, гнучких графіків та кар'єрного зростання.

– Підвищення ролі служби персоналу у стратегічному управлінні підприємством, що дозволить перейти від адміністративних функцій до стратегічного HR-менеджменту.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Дейнека А.В. Управління людськими ресурсами. URL: https://stud.com.ua/953/menedzhment/upravlinnya_lyudskimi_resursami#42. (дата звернення: 21.10.2025)

2. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. Економіка та держава. 2017. № 7. С. 31–33.

3. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.

4. Бербенець О.В. Вплив трудової міграції населення України на розвиток ринку праці. Ефективна економіка. 2014. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua.

5. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2005. 220 с.

6. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 500 с.

7. Федоренко В. Г. Управління і економіка. Інтелект. Економіка і держава. 2004. № 11. С. 2–5.

8. Шляга О.В., Білоус А.С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf. (дата звернення: 21.10.2025)

9. Опанасюк Ю.А., Рудь А.В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2012. №1. С. 134–140.

10. Клімова О.І. Управління трудовими ресурсами. Економічні науки. 2007. Вип. 5. С. 24–28.

11. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. London: Harpercollins College Div; Subsequent edition, 1988. 777 с.

12. Гольцман І.О. Теоретичні засади формування системи мотивації в

кадровому менеджменті як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf.

13. Иванцевич Дж. Людські ресурси управління. Київ: МАУП, 1993. 304 с.

14. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент в системі освіти: посібник. Київ: МАУП, 1999. 176 с.

15. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент. Львів, 2003. 176 с.

16. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. АгроСвіт. 2010. № 14. С. 41–46.

17. Чешские работодатели просят правительство упростить процедуру найма квалифицированных кадров с Украины. URL: http://censor.net.ua/news/426878/cheshskie_rabotodateli_prosyat_pravitelstvo_uprostit_protseduru_nayima_kvalifitsirovannyh_kadrov_iz. (дата звернення: 21.10.2025)

18. Концепція Державної цільової програми реформування державного управління та державної служби на 2011 – 2015 роки. URL: www.guds.gov.ua/document/284913/koncept_ds.doc. (дата звернення: 21.10.2025)

19. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ, Кондор. 2006. 308 с.

20. Проект Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки. URL: http://www.mon.gov.ua/index.php/ua/zvyazki–z–gromadskistyu–ta–zmi/gromadske–obgovorennya/4710. (дата звернення: 21.10.2025)

21. Модель 4С в управлінні людськими ресурсами. URL: http://www.management.com.ua/hrm/hrm 192.html. (дата звернення: 21.10.2025)

22. Іванова Н.С. Управління персоналом. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 140 с.

23. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь». URL: https://zaporizhstal.com/uk-ua/history/?utm_source. (дата звернення: 21.10.2025)

24. Запоріжсталь. URL: https://lb.ua/file/company/3505_zaporizhstal.html?utm_source.

25. GMK centre. URL: https://gmk.center/ua/news/zaporizhstal-v-i-

pivrichchi-zbilshila-vipusk-prokatu-na-7-1-r-r/?utm_source. (дата звернення: 21.10.2025)

26. Стратегія розвитку міста Запоріжжя до 2028 року. URL: https://zp.gov.ua/upload/content/o_1c2u2tbsv8cgegu1t2926d3oag.pdf?utm_source=chatgpt.com

27. Steel technology. URL: https://www.steel-technology.com/suppliers/zaporizhstal?utm_source. (дата звернення: 21.10.2025)