МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

кафедра міжнародної економіки, природних ресурсів та економіки міжнародного туризму

Кваліфікаційна робота магістра

на тему «Удосконалення форм та методів управління людськими ресурсами на основі міжнародного досвіду (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»)

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0514-ме
спеціальності 051 Економіка
освітньої програми «Міжнародна економіка»
Койпиш Д. С.
Керівник: д.е.н., професор Гамова О.В.
Рецензент: к.е.н., доцент Дугієнко Н.О.

Запоріжжя
2025 рік

ЗМІСТ

Завдання на кваліфікаційну роботу……. 2
Реферат…… 6
Summary……... 7
Перелік умовних посилань, символів, одиниць, скорочень і термінів…..... 8
ВСТУП ……... 9
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ЇХ РОЗВИТКУ …… 12
1.1 Сутність, завдання та принципи управління людськими ресурсами в сучасних організаціях……..... 12
1.2 Міжнародні моделі та практики управління людськими ресурсами.. 19
1.3 Методологічні підходи до оцінювання ефективності системи управління людськими ресурсами …… 28
Висновки до розділу 1……. 35
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»…… 37
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ПАТ «Запоріжсталь»…….. 37
2.2 Оцінка ефективності існуючих форм і методів управління людськими ресурсами …… 47
2.3 Порівняння практик ПАТ «Запоріжсталь» із міжнародним досвідом управління персоналом……..…… 55
Висновки до розділу 2……..…… 64
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ…….. 67

3.1 Удосконалення системи мотивації, розвитку та оцінювання персоналу на підприємстві ……..... 67
3.2 Впровадження цифрових технологій та HR-аналітики в управлінні людськими ресурсами……. 75
Висновки до розділу 3…….…… 81
ВИСНОВКИ…….…… 83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..... 87
ДОДАТОК А. Характеристики сучасних технологій з розвитку людських ресурсів…….. 93
ДОДАТОК Б. Характеристики сучасних комп'ютерно-інформаційних технологій з розвитку людських ресурсів……. 98
ДОДАТОК В. Порівняльна характеристика ключових аспектів традіційних та Digital-технологій управління персоналом……. 100
ДОДАТОК Г. Особливості використання digital-технологій у сфері HR 102
ДОДАТОК Д. Декларація академічної доброчесності……..……... 104

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра міжнародної економіки, природних ресурсів та економіки міжнародного туризму
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальності 051 Економіка
Освітня програма Міжнародна економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав.кафедри_____Гамова О.В.
«___»_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА СТУДЕНТЦІ
Койпиш Данило Сергійович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1.Тема роботи (проєкту) «Удосконалення форм та методів управління людськими ресурсами на основі міжнародного досвіду (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»)»
керівник роботи (проєкту) Гамова О.В., д.е.н., професор
затверджена наказом по інституту від «25» березня 2025 р. № 439-с
2. Строк подання студентом роботи (проєкту) 18.11.2025
3. Вихідні дані до роботи (проєкту) інформаційна база законодавчих та нормативних урядових актів, матеріали державної служби статистики України, публікації у фахових журналах, електронні економічні публікації, Інтернет ресурси
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що належить розробити)

міжнародні моделі та практики управління людськими ресурсами; оцінка ефективності існуючих форм і методів управління людськими ресурсами; порівняння практик ПАТ «Запоріжсталь» із міжнародним досвідом управління персоналом; можливості удосконалення системи мотивації, розвитку та оцінювання персоналу на підприємстві

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) етапи процесу побудови збалансованої системи показників для служби управління персоналом; чисельність працівників за 2022-2024 рр.; модель системи підбору кадрів на ПАТ «Запоріжсталь»

6. Консультанти розділів роботи (проекту)

Розділ	ПІП, посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Гамова О.В., професор	05.08.2025 р.	05.08.2025 р.
І розділ	Гамова О.В., професор	05.08.2025 р.	05.08.2025 р.
ІІ розділ	Гамова О.В., професор	09.09.2025 р.	09.09.2025 р.
ІІІ розділ	Гамова О.В., професор	03.10.2025 р.	03.10.2025 р.
Висновки	Гамова О.В., професор	03.10.2025 р.	03.10.2025 р.

7. Дата видачі завдання 24 червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Вибір теми	06.11.2024 –18.12.2024	виконано
2	Складання робочого плану	24.06.2025 р. –15.07.2025 р.	виконано
3	Підбір літератури та вивчення літературних джерел	22.07.2025 –30.07.2025	виконано
4	Складання плану	01.08.2025 р. – 04.08.2025 р.	виконано
5	Виконання вступу	05.08.2025 р. – 08.09.2025 р.	виконано
6	Виконання розділу 1	09.09.2025 р. – 02.10.2025 р.	виконано
7	Виконання розділу 2	03.10.2025 р. – 20.10.2025 р.	виконано
8	Виконання розділу 3	21.10.2025 р. – 27.10.2025 р.	виконано
9	Формулювання загальних висновків	28.10.2025 р. – 10.11.2025 р.	виконано
10	Подання роботи на кафедру на передзахист	18.11.2025 р.	виконано
11	Попередній захист роботи на кафедрі	06.11.2024 –30.11.2024	виконано
12	Оформлення роботи та проходження нормоконтролю	01.12.2025 р. – 05.12.2025 р.	виконано
13	Одержання відгуку та рецензії	01.12.2025 р. – 05.12.2025 р.	виконано
14	Подання остаточного варіанту роботи на кафедру	05.12.2025 р.	виконано

Студент – дипломник _____Д.С. Койпиш
(підпис)

Керівник проєкту _____ О.В. Гамова
(підпис)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ А.В. Селіщева
(підпис)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 104 с., 9 рис., 9 табл., 5 додатків, 71 джерело.

Об'єктом дослідження є удосконалення форм та методів управління людськими ресурсами на основі міжнародного досвіду (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»).

Предметом дослідження є теоретичні та практичні основи реалізації удосконалення форм та методів управління людськими ресурсами на основі міжнародного досвіду (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»).

Мета роботи – проведення комплексного аналізу впливу удосконалення форм та методів управління людськими ресурсами на основі міжнародного досвіду (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»).

Методи дослідження. У дослідженні використано загальнонаукові та специфічні методи, а саме: економічного, історичного аналізу, абстрагування, систематизації поглядів до визначення понятійно–категоріального апарата регіональної політики, статистичного, порівняльного, факторного аналізу.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено поняття сутність, завдання та принципи управління людськими ресурсами в сучасних організаціях, розглянуті міжнародні моделі та практики управління людськими ресурсами, методологічні підходи до оцінювання ефективності системи управління людськими ресурсами. У другому розділі надано загальну характеристику діяльності ПАТ «Запоріжсталь»; здійснено оцінку ефективності існуючих форм і методів управління людськими ресурсами; виконано порівняння практик ПАТ «Запоріжсталь» із міжнародним досвідом управління персоналом. У третьому розділі визначено можливості удосконалення системи мотивації, розвитку та оцінювання персоналу на підприємстві; визначено напрями вдосконалення впровадження цифрових технологій та HR-аналітики в управлінні людськими ресурсами.

СИСТЕМА ПІДГОТОВКИ КАДРІВ, ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, РОЗВИТОК, КАДРОВА ПОЛІТИКА, ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

SUMMARY

Qualification paper: 104 pages, 9 figures, 9 tables, 5 appendices, 71 sources.

The object of the study is the improvement of forms and methods of human resource management based on international experience (using PJSC “Zaporizhstal” as a case study).

The subject of the study is the theoretical and practical foundations for improving the forms and methods of human resource management based on international experience (using PJSC “Zaporizhstal” as a case study).

The purpose of the paper is to conduct a comprehensive analysis of the impact of improving the forms and methods of human resource management based on international experience (using PJSC “Zaporizhstal” as a case study).

Research methods. The study employs general scientific and specific methods, including economic and historical analysis, abstraction, systematization of approaches to defining the conceptual and categorical apparatus of regional policy, as well as statistical, comparative, and factor analysis.

The first chapter of the qualification paper explores the essence, objectives, and principles of human resource management in modern organizations, examines international HRM models and practices, and defines methodological approaches to evaluating the effectiveness of human resource management systems. The second chapter provides an overview of the activities of PJSC “Zaporizhstal”; assesses the effectiveness of the existing forms and methods of human resource management; and compares the company’s HR practices with international experience. The third chapter identifies opportunities for improving the motivation, development, and evaluation systems for employees at the enterprise; and outlines key directions for enhancing the implementation of digital technologies and HR analytics in human resource management.

PERSONNEL TRAINING SYSTEM, HUMAN RESOURCES, DEVELOPMENT, PERSONNEL POLICY, EFFICIENCY IMPROVEMENT

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОСИЛАНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

Скорочення	Слово/словосполучення/
ПАТ	публічне акціонерне товариство
PJSC	публічне акціонерне товариство
КПЕ	ключовий показник ефективності
КПТтО	контрольовані параметри технології та обладнання
ЗСП	збалансованої системи показників

ВСТУП

Актуальність. Актуальність обраної теми зумовлена потребою українських промислових підприємств у модернізації кадрових процесів відповідно до світових тенденцій розвитку менеджменту, а також необхідністю забезпечення високої якості трудового потенціалу як основи конкурентоспроможності у глобальному економічному середовищі.

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на світових ринках ефективне управління людськими ресурсами стає одним із ключових чинників забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Перехід до економіки знань, активне впровадження інноваційних технологій та підвищення вимог до професійних компетентностей працівників зумовлюють необхідність удосконалення форм і методів управління персоналом відповідно до кращих міжнародних практик. Це особливо актуально для українських промислових підприємств, які прагнуть інтегруватися у світові виробничі та логістичні ланцюги, підвищити ефективність своєї діяльності та забезпечити високі соціальні стандарти.

ПАТ «Запоріжсталь» – одне з провідних металургійних підприємств України, діяльність якого значною мірою впливає на економічний потенціал Запорізького регіону та країни загалом. Сфера управління людськими ресурсами на підприємстві має стратегічне значення, оскільки якість трудового потенціалу та ефективність роботи персоналу визначають результативність виробничих процесів, рівень інноваційності та конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках. В умовах модернізації виробництва та трансформації корпоративної культури важливим завданням є впровадження сучасних HR-технологій, адаптованих до українських реалій та заснованих на світовому досвіді.

Міжнародна практика управління людськими ресурсами пропонує широкий спектр інструментів — від стратегічного планування персоналу та розвитку компетенцій до формування ефективної мотиваційної системи й

побудови партнерських трудових відносин. Аналіз та адаптація цих підходів можуть сприяти оптимізації кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь», підвищенню продуктивності праці, удосконаленню системи професійного розвитку працівників та формуванню прогресивних умов праці.

Вагомий внесок у досліджені форм та методів управління людськими ресурсами ми бачимо у роботах: М. Армстронга, М. Бєляцького, В. Весніна, М. Вітке, В. Врума, О. Єгоршина, А. Кітова, М. Лапіна, Д. Мак-Грегора, М. Мескона, М. Педлера, П. Сенге, Ф.-У. Тейлора, А. Файоля, Е. Шейна.

Мета і завдання. Метою даної кваліфакаційної роботи є дослідження можливостей удосконалення форм та методів управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь» шляхом використання передового міжнародного досвіду.

На основі поставленої мети, сформульовані основні завдання кваліфікаційної роботи:

– дослідити сутність, завдання та принципи управління людськими ресурсами в сучасних організаціях;

– охарактеризувати міжнародні моделі та практики управління людськими ресурсами;

– визначити методологічні підходи до оцінювання ефективності системи управління людськими ресурсами ;

– надати Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;

– здійснити оцінку ефективності існуючих форм і методів управління людськими ресурсами;

– виконати порівняння практик ПАТ «Запоріжсталь» із міжнародним досвідом управління персоналом

– визначити напрями удосконалення системи мотивації, розвитку та оцінювання персоналу на підприємстві.

– розглянути можливість впровадження цифрових технологій та HR-аналітики в управлінні людськими ресурсами

Об'єктом дослідження є удосконалення форм та методів управління людськими ресурсами на основі міжнародного досвіду (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»).

Предметом дослідження є теоретичні та практичні основи реалізації удосконалення форм та методів управління людськими ресурсами на основі міжнародного досвіду (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»).

Методи дослідження. У дослідженні використано загальнонаукові та специфічні методи, а саме: економічного, історичного аналізу, абстрагування, систематизації поглядів до визначення форм та методів управління людськими ресурсами на основі міжнародного досвіду, статистичного, порівняльного, факторного аналізу.

Інформаційна база дослідження: українських та зарубіжних монографії та наукові публікацій у фахових виданнях.

Наукова новизна полягає у теоретичному обґрунтуванні способу вирішення питання щодо удосконалення форм та методів управління людськими ресурсами на основі міжнародного досвіду (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»).

Практичне значення дослідження полягає у тому, що отримані результати дослідження спрямовані на побудову ефективної стратегії удосконалення форм та методів управління людськими ресурсами на основі міжнародного досвіду (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»).

Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи: «Особливості управління людськими ресурсами підприємства в сучасних умовах» – Всеукраїнській науково-практичній конференції «Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток»; стаття «Аналіз інструментів управління людськими ресурсами в міжнародному менеджменті» у фаховому журналі «Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки». Опубліковані праці в повністю відображають основні результати роботи.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ЇХ РОЗВИТКУ

1.1 Сутність, завдання та принципи управління людськими ресурсами в сучасних організаціях

Термін «управління людськими ресурсами» з’явився в 1980-ті роки як оновлення концепції управління персоналом, щоб відповідати новим умовам організаційної практики, які змінювались через глобальні трансформації в бізнес-середовищі. Впровадження стратегічного управління та адаптація до змінних умов функціонування підприємств призвели до того, що традиційні методи управління персоналом втратили свою ефективність. Тому на зміну старим підходам прийшли нові форми взаємодії керівників та підлеглих, спрямовані на створення атмосфери співпраці, делегування відповідальності та формування саморегулюючих команд. У 1970-ті роки відбувся розвиток гуманістичного підходу в менеджменті, що підвищив значення людського потенціалу в організаціях. Бізнес-лідери усвідомили, що люди – це ключовий фактор для підвищення ефективності виробничих процесів.

Традиційні кадрові підрозділи стали замінюватися департаментами з управління людськими ресурсами, що означало не тільки зміну назви, але й суттєву трансформацію змісту роботи з персоналом. Зокрема, впроваджувалися довгострокове планування кадрів, розробка програм розвитку персоналу та кар'єрного зростання, а також залучення працівників до процесів управління. У 1990-х роках зростала актуальність стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, обумовлена глобалізацією, зростанням конкуренції, технологічним прогресом і розвитком інтернету. Ці фактори змінювали умови, в яких працювали підприємства, що потребувало нових підходів до управління кадрами для досягнення стратегічних цілей організації.

Незважаючи на описані зміни, відмінності між термінами «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» не є суттєвими і мають еволюційний характер. У своїй праці Карен Легге визначила три основні відмінності між ними: по-перше, управління людськими ресурсами більш орієнтоване на керівництво; по-друге, цей підхід надає більші повноваження середньому менеджменту, а не лише керівникам підрозділів; по-третє, управління людськими ресурсами включає більший акцент на соціально-психологічні методи, розвиток організаційної культури і роль вищого менеджменту. На відміну від управління персоналом, де ці аспекти мали менше значення.

Майкл Армстронг в роботі «Практика управління людськими ресурсами» на основі аналізу двох моделей управління HR (Мічиганської та Гарвардської) зазначив, що в кожній з моделей передбачаються певні управлінські цикли, спрямовані на вдосконалення діяльності персоналу, що включають відбір, оцінку, винагороду та розвиток працівників. Гарвардська модель підкреслює стратегічний підхід до управління, роль середнього менеджменту та необхідність врахування соціальних і культурних факторів.

Згодом, Карен Легге також підкреслила важливість створення планів стратегічного розвитку персоналу, в яких враховуються зміни в бізнесі та організаційній культурі. Вона виділяла три основні риси управління людськими ресурсами: гнучкість в управлінні, формування команд і розвиток довірчих відносин, а також управління організаційною культурою. Кріс Хендрі і Ендрю Петтігрю також підкреслюють важливість розвитку структур і стратегій в складних організаціях як фундамент для успішного управління HR.

Отже, концепції управління людськими ресурсами та управління персоналом не є взаємовиключними. Вони доповнюють одна одну і підкреслюють важливість стратегічного підходу до управління людьми, інтегрованого з загальною стратегією організації, що змінюється разом із розвитком бізнесу.

Управління людськими ресурсами, як стратегічний підхід до управління персоналом, надає більший акцент на розвиток людей як основного капіталу організації. Важливими принципами є: значення людського потенціалу для підвищення продуктивності, соціальне партнерство, гуманізація праці, безперервне навчання та професіоналізація управлінської діяльності в HR.

Основні функції відділів управління людськими ресурсами включають планування чисельності працівників, підбір і адаптацію персоналу, атестацію, охорону праці, розробку системи оплати праці та навчання співробітників. Ці функції взаємопов'язані з усіма рівнями менеджменту, забезпечуючи прийняття рішень щодо кадрових питань на різних рівнях організації.

Управління людськими ресурсами є ключовим елементом організаційної діяльності та включає процеси адміністрування або управління кадрами. В умовах сучасної економіки люди стають основним ресурсом, що потребує здатності адаптуватися до швидких змін, підтримувати конкурентоспроможність та вчитися на ходу. Ці якості є необхідними для успішного виведення підприємства на зовнішній ринок.

Термін "управління людськими ресурсами" має два основних аспекти: загальний, коли це розглядається як політика зайнятості на підприємстві, та конкретний, де це виступає як окремий метод управління кадрами. На сучасному етапі головною метою управління людськими ресурсами є ефективне формування, розвиток та використання кадрового потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства. Кожен співробітник повинен максимально використовувати свій трудовий та творчий потенціал для досягнення спільних організаційних цілей.

Згідно з Дж. Сторі, управління людськими ресурсами можна визначити як особливу форму управлінської діяльності, орієнтовану на створення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованих і лояльних працівників, які функціонують у рамках комплексної системи культурних, структурних і кадрових технік.

Основними характеристиками управління людськими ресурсами є:

– Системність, що охоплює як окремих працівників, так і їх групи.

– Поєднання ролей об'єкта та суб'єкта управління у персоналі.

– Залежність поведінки персоналу від контексту та суб'єктивної оцінки ситуацій.

– Вплив організації праці та комунікацій на результати діяльності.

– Потреба у спеціалізованих знаннях для управління людьми.

– Важливість управлінського впливу на персонал, який активізує його діяльність.

– Взаємозв'язок між виробничими умовами та зовнішніми чи внутрішніми факторами.

Сучасне управління людськими ресурсами має бути стратегічним, з метою оптимального використання трудового потенціалу, що відповідає умовам як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, для забезпечення довгострокового успіху підприємства.

Сутність системи управління персоналом, що охоплює працівників, роботодавців і власників підприємства, полягає у формуванні комплексу організаційних, економічних, соціально-психологічних та правових взаємозв’язків між суб’єктом та об’єктом управління. Основою цих взаємин виступають принципи, методи та інструменти впливу на трудову поведінку та професійну активність персоналу з метою забезпечення максимальної результативності діяльності підприємства.

Вагома частина матеріального успіху будь-якої організації безпосередньо визначається рівнем упорядкованості та ефективності роботи її співробітників. З огляду на це, сучасна концепція менеджменту підприємства характеризується розширенням спектра функціональних напрямів управлінської діяльності, результативність яких тісно пов’язана з якістю процесів управління людськими ресурсами.

Загальновизнаним є твердження, що підсумкові показники діяльності підприємства значною мірою залежать від принципів і процедур добору персоналу. Низка результатів може бути визначена як позитивні наслідки

ефективної кадрової політики, зокрема: досягнення стратегічних цілей організації, реалізація індивідуальних професійних цілей працівників, розвиток кадрового потенціалу та підвищення його якісних характеристик.

Характерною рисою західних компаній, а також підприємств, що переймають західні стандарти роботи з персоналом, є ранній старт навчання новоприйнятих працівників – фактично з першого дня їхньої роботи. Для цього використовують спеціалізовані інформаційні «пакети знань», систему наставництва, коли досвідчений співробітник супроводжує новачка, а також регулярні внутрішні тренінги чи майстер-класи, спрямовані на ознайомлення з особливостями діяльності компанії. Завдяки таким заходам новий працівник може швидко адаптуватися та почати виконувати свої функції на належному рівні вже на початковому етапі працевлаштування.

Соціально-економічні показники ефективності управління включають стан морально-психологічного клімату, мотивацію працівників, рівень конфліктності в колективі, вплив соціальних програм на результативність діяльності, а також рівень задоволення персоналу різними аспектами роботи. До економічних показників відносяться співвідношення витрат на кваліфіковані кадри та їх результативність, обсяги продукції, рівень рентабельності та співвідношення темпів росту продуктивності праці з темпами росту заробітної плати.

В управлінні людськими ресурсами виділяють три підходи: економічний, організаційний та гуманістичний. Економічний підхід зосереджений на фізичній праці та контролі за якістю продукції. Організаційний підхід передбачає вищу кваліфікацію працівників і включає етапи підбору, оцінки та підвищення кваліфікації. Гуманістичний підхід, що є найсучаснішим, розглядає працівника як інтелектуального і творчого індивіда, фокусуючи увагу на створенні сприятливого організаційно-культурного середовища.

Ключові категорії людських ресурсів включають найманих працівників, самозайнятих осіб, менеджерів, підприємців, спеціалістів, службовців та

безробітних. Методи управління трудовими ресурсами можна класифікувати на адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Адміністративні методи базуються на дисципліні та підпорядкованості, в той час як соціально-психологічні акцентують увагу на мотивації та розвитку міжособистісних відносин.

Стратегічне управління людськими ресурсами має вирішальне значення для досягнення високої капіталізації підприємства. Підвищення частки нематеріальних активів, таких як бренд та інтелектуальний капітал, сприяє конкурентним перевагам та лідерству на ринку.

Враховуючи вимоги сучасного економічного розвитку, модель управління людськими ресурсами повинна включати:

– Підвищення кваліфікації та ініціативності персоналу.
– Постійне оновлення знань і навичок.
– Адаптивність та гнучкість організації.
– Партнерські відносини на всіх рівнях підприємства.
– Належне інформаційне забезпечення та ефективні комунікації.

Основними завданнями стратегічного управління є вдосконалення кадрової політики, використання й розвиток людських ресурсів, організація координації та кооперації, покращення умов праці та визнання досягнень працівників. Важливою складовою є також забезпечення відповідності людських ресурсів вимогам організації, зокрема достатня кількість, своєчасність, кваліфікація та правильне розташування кадрів.

Таблиця 1.1 – Основні завдання політики кадрів

Завдання політики з управління кадрами	Здійснення політики кадрів підприємства
Робота, згідно з діючим трудовим законодавством;	Набір та залучення персоналу;
Раціональне застосування трудових ресурсів;	Оцінка та навчання працівників підприемства;
Складання потенціалу персоналу;	Відмова від кар'єрних тупиків для працівників компанії;
Створення умов для продуктивної діяльності робочих груп;	Здійснення заохочуваня і винагороди; Здійснення соціальних програм

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Компетенційна складова відіграє важливу роль у розвитку професійних навичок і визначається впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як корпоративна культура, організаційна структура та стратегії управління.

Кадрова політика організації розуміється як системне поєднання концептуальних підходів, методичних принципів, організаційних форм і практичних інструментів роботи з персоналом. Вона визначає стратегічні напрями діяльності підприємства у сфері управління людськими ресурсами та слугує підґрунтям для розроблення оперативних програм і процедур взаємодії з працівниками. Формування такої політики зазвичай є компетенцією вищого керівництва організації за участю керівника HR-підрозділу або власників бізнесу.

Ключовою метою кадрової політики є забезпечення підприємства персоналом, здатним ефективно виконувати виробничі завдання в необхідні строки та на належному професійному рівні. У значній кількості організацій, особливо тих, що характеризуються високим рівнем ефективності, політика у сфері персоналу фіксується у спеціальних нормативних документах, які регламентують усі аспекти управління кадрами. Водночас існують підприємства, де питанням формалізації кадрової роботи не приділяють належної уваги, і політика реалізується переважно у неформальному вигляді. Однак навіть за відсутності затвердженої документації керівництво все одно керується власними підходами щодо взаємодії зі співробітниками.

Практичний досвід свідчить, що підприємства з офіційно задокументованими правилами роботи з персоналом демонструють кращу організаційну результативність. Наявність чітко сформульованих регламентів сприяє підвищенню узгодженості дій між підрозділами, покращенню організаційного клімату та підвищенню оперативності управлінських рішень.

Кадрова політика вибудовується з урахуванням комплексу чинників, які поділяють на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів належать:

– нормативно-правове середовище;

– стан економічної кон’юнктури;

– ситуація на ринку праці;

– соціально-демографічні та соціотехнічні параметри.

Внутрішні фактори охоплюють змінні, які формуються всередині організації й залежать від управлінських рішень, а отже можуть бути змінені або скориговані менеджментом.

Політика у сфері управління людськими ресурсами включає широкий перелік функціональних напрямів, серед яких:

– розроблення системи вимог до працівників з урахуванням можливих змін у структурі посад;

– формування процедур і правил HR-менеджменту як цілісної управлінської системи;

– побудова механізмів оплати праці та стимулювання;

– організація процесів добору, оцінювання та найму персоналу;

– упровадження заходів з адаптації нових співробітників;

– проведення атестації;

– формування підходів до оптимізації чисельності персоналу та регуляції вивільнення працівників;

– організація професійного навчання;

– розвиток кар’єрних траєкторій, формування сприятливого морально-психологічного клімату та залучення працівників до управлінського процесу.

Кадрова політика інтегрується в стратегічні та оперативні плани підприємства і реалізується через систему внутрішніх нормативних актів, управлінських рішень та організаційно-адміністративних заходів.

1.2 Міжнародні моделі та практики управління людськими ресурсами

У сучасній теорії менеджменту традиційно виокремлюють три базові управлінські парадигми: японську, американську та європейську. До 1970-х

років Сполучені Штати Америки утримували провідні позиції у світовому виробництві більшості видів продукції, демонструючи найвищий рівень продуктивності праці. Підґрунтям такого успіху була ефективна система менеджменту, яка слугувала зразком для багатьох економік. Визначальними рисами американського стилю управління є орієнтація на індивідуальні досягнення, прагматичність і раціональний підхід до виконання професійних завдань, що відповідає умовам висококонкурентного ринкового середовища. Американська модель передбачає чітку регламентацію професійних обов'язків та щоденне виконання докладно сформульованих виробничих завдань [3].

Однак стрімке зростання конкурентоспроможності японських корпорацій у 1970-ті роки спричинило значний інтерес до їхніх управлінських концепцій, які суттєво різнилися від американських та нерідко суперечили їм. Японський стиль базується на національних культурних кодах, таких як колективізм, дисциплінованість, охайність, пунктуальність та висока трудова етика. Ефективність японського менеджменту часто пояснюється його здатністю формувати продуктивні взаємини між працівниками і керівництвом. Ключовим елементом цієї системи став принцип «цінності людської особистості», що передбачає широке залучення всіх співробітників до процесів прийняття рішень і створення високоякісної продукції за умов мінімальних витрат [3]. Практика доводить, що японська й американська моделі управління суттєво відрізняються, а більшість інших країн використовують підходи, які займають проміжне положення між ними.

Окрему групу становить європейський стиль менеджменту, який ґрунтується на принципах демократії, соціальної відповідальності та орієнтації на довготривалий стійкий розвиток. Європейський підхід включає оцінку не лише економічних чинників, а й соціальних, екологічних і морально-етичних аспектів, що сприяє гармонійному розвитку як організації, так і суспільства загалом.

Американська школа менеджменту й сьогодні вважається однією з найвпливовіших у світі, що підтверджується значною кількістю наукових праць, побудованих саме на цій моделі. Водночас європейські концепції поступово зміцнюють свої позиції завдяки прагненню до забезпечення балансу між продуктивністю, інноваційністю та суспільною стійкістю.

Американська модель управління персоналом. Американський підхід до роботи з персоналом ґрунтується на домінуванні індивідуальних інтересів, що відповідає ціннісній системі більшості громадян США. Серед ключових характеристик – ефективність, прагматичність, індивідуальна свобода та патріотизм, що формують позитивний імідж американських працівників у міжнародному середовищі. Управлінська система в США базується на англосаксонській моделі капіталізму, яка акцентує увагу на індивідуальних досягненнях та короткостроковій економічній вигоді, підсиленій авторитарною ідеологією, що визначає статус працівника відповідно до його професійних успіхів [5].

У зв’язку з глобалізацією, посиленням конкуренції та динамікою ринку праці ідея довічного працевлаштування в американських компаніях практично зникла. Працівників у США наймають доволі швидко й так само оперативно можуть звільняти, і така практика не має негативного соціального забарвлення. Часті зміни місця роботи стимулюють роботодавців не інвестувати значні ресурси у довгостроковий розвиток працівників, а зосереджуватися передусім на оптимізації процесів добору персоналу [3]. Кар’єрне зростання здійснюється з урахуванням компетентностей, досвіду та професійних знань. Дослідження засвідчують, що приблизно 75% топменеджерів США досягали керівних посад у віці не молодше 45 років, що свідчить про значну роль досвіду в кар’єрних траєкторіях [6].

У сучасних американських корпораціях простежується тенденція до децентралізації управлінських рішень. Відмова від авторитарного стилю, за якого ключові рішення ухвалювалися виключно керівниками вищої ланки, сприяла перерозподілу повноважень на користь менеджерів середнього та

лінійного рівнів. Процес прийняття рішень передбачає кілька етапів: ідентифікацію проблеми та усвідомлення необхідності дії; визначення релевантних критеріїв; встановлення найважливішого з них; формування переліку життєздатних альтернатив; їхнє аналітичне порівняння; вибір оптимального рішення.

Питання причин звільнення працівників є одним із найактуальніших для менеджерів у всьому світі. За даними дослідження Американського товариства з управління людськими ресурсами (SHRM), проведеного серед 473 фахівців, близько 87% працівників у США звільняються за власним бажанням. Половина з них не наполягає на коригуванні умов праці, тоді як близько 40% залишають організацію через те, що керівництво не погоджується на запропоновані зміни [6].

Компанії дедалі більше усвідомлюють, що висока плинність кадрів і раннє звільнення співробітників породжують значні фінансові ризики та ускладнюють стратегічний розвиток підприємства. У відповідь на ці виклики організації розробляють комплексні програми мотивації, спрямовані на зниження рівня кадрових коливань. До таких заходів належать: створення умов для професійного і кар'єрного зростання; впровадження сучасних підходів до організації праці; ротація персоналу; формування різноманітних мотиваційних пакетів; підтримка працівників у розв'язанні особистих проблем; забезпечення високих стандартів безпеки, здоров'я та добробуту; розроблення чітких критеріїв ефективності та можливостей для досягнення високих результатів [7].

Японська модель управління персоналом. На відміну від протестантської етики, що домінує у США й підкреслює автономність, самодостатність і орієнтацію на індивідуальний успіх, японська управлінська культура сформувалася на основі поєднання принципів конфуціанства, буддизму та даосизму. Саме ця синтеза ціннісних систем сприяла становленню єдиної моделі управління та патерналістського підходу, які відіграли ключову роль у процесах модернізації та організації економічної системи Японії [8].

Японський менеджмент приділяє особливу увагу людським ресурсам, розглядаючи процедуру найму як довгострокову інвестицію в майбутнє компанії. У процесі відбору перевага надається не стільки формальним професійним характеристикам, скільки особистісним якостям, що необхідні для глибокої інтеграції в корпоративне середовище. Система зайнятості у Японії тісно пов'язана з прагненням працівників до стабільності та гарантій на робочому місці. Компанії, які активно застосовують ротацію персоналу й цільове навчання, фактично транслюють майбутнім співробітникам меседж: «Ми розглядаємо вас як перспективного працівника на десятиліття вперед», що формує у відповідь високу ступінь лояльності та відповідальності [6].

Ключовою рисою управлінської практики є використання системи рінгі, яка передбачає ухвалення рішень на основі колективного консенсусу. Рінгі являє собою багаторівневий процес, під час якого пропозиції передаються вертикальними й горизонтальними каналами комунікації для узгодження на всіх управлінських рівнях. Лише після всебічного обговорення документ надходить на розгляд вищого керівництва, яке затверджує остаточне рішення [8]. До недоліків цієї моделі відносять повільність проходження процедур та низьку ефективність у динамічних і нестабільних середовищах, де потрібна швидка реакція [9].

Європейський стиль управління. Європейська модель управління персоналом поєднує окремі елементи як японських, так і американських підходів. Однією з їхніх характерних рис є підтримка колективної роботи в межах чіткої структури керівництва. Якщо американські керівники переважно фокусуються на генеруванні нових ідей та шляхах їх реалізації, то європейські менеджери надають перевагу створенню сприятливого середовища для розвитку творчого потенціалу працівників і зміцненню позитивного психологічного клімату в колективі. Додатковими особливостями є вдосконалення організаційних структур управління для досягнення

максимальної результативності, орієнтація на потреби споживачів та інтеграція товарів і капіталу в межах Європейського Союзу.

Кадрові підрозділи підприємств Європи виконують широкий спектр функцій, пов'язаних із персоналом: від добору, відбору та перепідготовки кадрів до формування системи оплати праці, стимулювання, забезпечення дисципліни та безпеки. Також вони займаються соціальною інфраструктурою – забезпеченням житлом, транспортом, медичним обслуговуванням, страхуванням і веденням кадрової документації.

На основі проаналізованих характеристик доцільно здійснити порівняльне дослідження розглянутих управлінських моделей (табл. 1.2).

У таблиці 1.2 наведено комплексну характеристику американського, японського та європейського стилів менеджменту, що дозволяє виокремити принципові відмінності у процесах прийняття рішень, ставленні до персоналу, управлінських стратегіях та інноваційній діяльності. Дані таблиці підтверджують, що американська система орієнтована на максимізацію прибутку, індивідуалізацію рішень і швидкі організаційні зміни, підкреслюючи значення інновацій та результативності. Японська модель, навпаки, акцентує увагу на колективній відповідальності, довгостроковому розвитку та гармонійному впровадженні нововведень, що відображає національні культурні традиції. Європейський підхід прагне збалансувати економічну ефективність та соціальну відповідальність, сприяючи участі працівників у прийнятті рішень і одночасно зберігаючи стабільність при інноваційних змінах [11].

Узагальнюючи, варто зазначити, що кожен із цих стилів має свої переваги та обмеження, зумовлені специфікою культурних норм й економічних умов відповідного регіону. Американські компанії нерідко досягають високих показників зростання, застосовуючи гнучкі підходи до модернізації і вкладаючи значні ресурси в інновації, проте такий шлях пов'язаний із підвищеним рівнем ризику. Японські підприємства

демонструють високу стабільність і згуртованість команд, але їхній процес ухвалення рішень може бути надто тривалим.

Таблиця 1.2 – Порівняння американського, японського та європейського стилів управління в міжнародних компаніях

Критерій порівняння	Американський стиль	Японський стиль	Європейський стиль
Основна мета управління	Максимізація прибутку та акціонерної вартості	Тривалий розвиток, якість продукції та задоволеність клієнтів	Баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю
Стиль прийняття рішень	Індивідуальний підхід, зосереджений на аналітиці й даних	Консенсусний підхід, де враховуються всі думки і зауваження	Командний підхід з акцентом на участь всіх зацікавлених сторін
Відношення до працівників	Працівники розглядаються як ресурс; нагорода за результати	Працівники як члени команди; акцент на груповій відповідальності	Працівники вважаються партнерами; фокус на добробуті й розвитку
Стратегія управління	Короткострокові цілі; швидке реагування на ринкові зміни	Довгострокова стратегія; інвестиції в розвиток і навчання	Поміркована стратегія; адаптація до змін з урахуванням традицій
Взаємодія з культурами	Директивний підхід; акцент на індивідуальних досягненнях	Гармонійний підхід; акцент на співпраці та повазі	Діалог і толерантність; адаптація до місцевих культур і звичаїв
Інновації та зміни	Швидкі зміни, ризиковані інвестиції в нові технології	Поступові зміни; інновації через колективну роботу	Змішаний підхід; підтримка інновацій при збереженні традицій
Участь співробітників	Обмежена участь у стратегічних рішеннях; фокус на лідерах	Висока участь; колективне обговорення важливих рішень	Залучення співробітників у процес прийняття рішень; регулярні зустрічі з колективом
Структура організації	Ієрархічна структура з чітко визначеними ролями	Гнучка структура, що дозволяє швидко адаптуватися	Плоска структура, що заохочує комунікацію між різними рівнями
Оцінка ефективності	Оцінка на основі результатів і досягнень	Оцінка на основі командних досягнень та особистого розвитку	Оцінка поєднує фінансові показники і соціальні аспекти
Приклади компаній	Apple, Google: акцент на інноваціях і конкуренції	Toyota: філософія «кайдзен» (безперервне вдосконалення)	Siemens, Bosch: соціальна відповідальність і екологічні ініціативи

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Європейські організації відомі акцентом на соціальній відповідальності та високих стандартах умов праці, що забезпечує стійкий розвиток, хоча інколи уповільнює адаптацію до динамічних змін ринку [12; 13].

У таблиці 1.3 наведено специфіку впровадження різних моделей управління персоналом у практичну діяльність українських підприємств. Сучасний стан розвитку більшості вітчизняних організацій зумовлює необхідність інтеграції інноваційних інструментів стратегічного менеджменту персоналу.

Таблиця 1.3 – Особливості імплементації моделей в практику українських підприємств

Управлінська модель	**Елементи імплементації**	**Очікуваний результат**	**Можливі бар'єри впровадження**
1	2	3	4
Американська модель	- Система оцінки ефективності працівників на основі KPI - Створення культури ризику та інновацій	- Зростання продуктивності на 20-30% - Підвищення конкурентоспроможності українських компаній на міжнародному ринку	- Опір змін з боку працівників - Низький рівень IT-інфраструктури - Недостатня освіта в сфері управління
Японська модель	- Впровадження філософії «кайдзен» для безперервного вдосконалення	- Збільшення рівня задоволеності працівників та зниження плинності кадрів	- Культурні відмінності у сприйнятті командної роботи - Нестача ресурсів для реалізації навчальних програм
Європейська модель	- Балансування економічних цілей з соціальною відповідальністю - Розробка політик сталого розвитку, що включають екологічні та соціальні аспекти - Залучення працівників до прийняття рішень через регулярні опитування та обговорення	- Збільшення довіри споживачів до брендів українських компаній - Підвищення соціальної стабільності в компаніях - Позитивний вплив на екологічні показники	- Непідготовленість керівництва до змін - Складнощі в інтеграції соціальних цілей в бізнес- стратегії - Різниця в підходах до оцінки ефективності між країнам

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Такі зміни мають забезпечити перехід від застарілих організаційних структур та підходів, які вже не відповідають вимогам складного та динамічного середовища, до сучасних ефективних систем управління

людськими ресурсами, що широко застосовуються у провідних країнах світу. Використання напрацьованих практик підприємств Західної Європи, США та Японії сприятиме підвищенню результативності стратегічного управління кадрами в Україні та зміцненню конкурентних позицій вітчизняного бізнесу.

Адаптація успішних міжнародних моделей формування стратегій роботи з персоналом створює передумови для розв'язання актуальних завдань економічного розвитку держави. В умовах глобалізації та поступової інтеграції України до Європейського Союзу, на тлі трансформаційних економічних і політичних процесів, особливої актуальності набувають системний моніторинг і комплексний аналіз ринку праці. У ситуації воєнних дій, зростання рівня безробіття, інфляційного тиску та посилення соціальної напруженості формування дієвих концепцій управління персоналом виступає одним із ключових чинників забезпечення стійкого розвитку економіки в умовах цифрової трансформації. Це вимагає врахування міжнародного досвіду, оскільки ефективне управління людським капіталом як стратегічним ресурсом є визначальною складовою національного виробництва.

Проведений аналіз підходів до управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях засвідчив наявність істотних відмінностей, що формуються під впливом культурних традицій, особливостей національного менталітету та рівня соціально-економічного розвитку різних держав. Європейська, американська та японська моделі управління персоналом характеризуються унікальними рисами, які по-різному впливають на ефективність функціонування організацій. Формування результативної системи управління персоналом вимагає врахування цих культурних і соціальних чинників.

Реалізація таких підходів передбачає не лише раціональний добір кадрів, але й цілеспрямований розвиток професійних компетенцій, етичних норм та організаційної культури. Стратегічним завданням стає створення умов для становлення відповідальних, професійно активних і мотивованих працівників, а також розбудова цілісної системи менеджменту, що стимулює ініціативність

і креативність на всіх рівнях трудової діяльності. Впровадження подібних концепцій дозволяє не тільки адаптувати міжнародні моделі до українських реалій, а й удосконалити вітчизняну систему управління персоналом у контексті глобальних економічних трансформацій.

1.3 Методологічні підходи до оцінювання ефективності системи управління людськими ресурсами

Оцінювання результативності управління підприємством загалом і системою роботи з персоналом зокрема, а також визначення напрямів її підвищення, становить багатокомпонентний процес, що передбачає врахування впливу широкого спектра різнорідних чинників. Аналіз підходів до визначення ефективності менеджменту персоналу, представлений у працях вітчизняних і зарубіжних учених, дає підстави стверджувати, що значна частина дослідників наголошує на необхідності суттєвого оновлення концептуально-методичних засад систем оцінювання та аналізу діяльності підприємств. Йдеться, зокрема, про формалізацію процедур діагностування та моніторингу, а також про забезпечення високого рівня достовірності прогнозних моделей.

Огляд наукових джерел засвідчує, що категорія «ефективність управління» трактується як багатовимірне явище, яке акумулює економічні, соціальні, психологічні, технологічні та інші характеристики функціонування організації. У кількісному вимірі ефективність управління, на думку О. Герасименко, відображає співвідношення отриманого корисного результату до витрат, понесених на здійснення управлінських функцій. Якісний компонент цієї дефініції проявляється у відповідності фактичних результатів поставленим стратегічним і операційним цілям, а також у здатності системи менеджменту забезпечувати максимальну результативність діяльності підприємства [4]. О. Герасименко та Г. Герасименко виокремлюють комплекс методів оцінювання ефективності управління персоналом, серед яких:

анкетування, тестування, інтерв'ювання, аналіз документації, експертно-аналітичні підходи, методи динамічного порівняння, статистичні інструменти, групові оцінки, системний аналіз та структуризація проблем [4].

У сучасних умовах досягнення конкурентних переваг значно ускладнюється, і орієнтація лише на фінансові механізми або інвестиції у матеріальні ресурси вже не забезпечує необхідного рівня конкурентоспроможності. Ключову роль відіграє здатність підприємства ефективно формувати та використовувати нематеріальні активи, зокрема людський капітал, організаційні знання та корпоративну культуру. На основі аналізу функціонування соціально-економічних систем доцільно зазначити, що підприємства потребують модернізованої системи оцінювання діяльності всіх своїх підсистем. Така система має забезпечувати збалансоване й достовірне відображення динаміки стратегічного розвитку, своєчасне виявлення змін у поточній діяльності та підтримку довгострокової ефективності.

У сучасних умовах підвищеної динамічності ринкового середовища та недостатньої прогнозованості його трансформацій виникає об'єктивна потреба оперативного та адекватного реагування суб'єктів господарювання на зовнішні зміни. Це зумовлює необхідність застосування прогресивних методів, інструментів і технологій, що забезпечують результативність управлінської діяльності. У такому контексті ефективність управління набуває ключового значення, оскільки безпосередньо визначає здатність підприємства досягати стратегічних цілей, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати сталий розвиток. Задля адаптації до змін ринкового середовища здійснюється оцінювання ефективності управління, яке дає можливість ідентифікувати проблемні елементи управлінської системи, визначити напрями їх усунення та сформувати резерви підвищення результативності управлінського процесу.

Практична реалізація процедури оцінювання ефективності управлінської діяльності ставить перед дослідниками та менеджерами

завдання вибору методологічного підходу, визначення релевантних критеріїв і показників, на основі яких доцільно здійснювати аналіз. Під методами оцінювання розуміють сукупність засобів кількісного та якісного вимірювання рівня ефективності управління діяльністю підприємства. Аналіз наукових джерел засвідчив наявність різноманітних підходів до визначення ефективності системи управління ринковими суб'єктами, серед яких можна виокремити такі:

– оцінювання на підставі кінцевих результатів виробничо-господарської діяльності підприємства (зокрема показників динаміки ефективності виробництва);

– аналіз, що ґрунтується на співвідношенні управлінських витрат і кінцевих результатів діяльності;

– оцінювання ефективності за показниками стану об'єкта управління та характеристик управлінської діяльності;

– визначення продуктивності управлінської праці через показники діяльності підприємства;

– оцінювання ефективності управління за показниками економності функціонування апарату управління;

– аналіз економічної результативності управлінського персоналу;

– застосування корпоративного підходу, що передбачає порівняння фактичних витрат на управління з нормативно визначеними.

У межах системи оцінювання управлінської діяльності важливим є формування чіткої та логічно узгодженої системи критеріїв і показників, які відображають сутність управлінських процесів та їх результати. Саме така система є методологічною основою для проведення всебічного аналізу ефективності управління та забезпечує можливість об'єктивного оцінювання результатів функціонування підприємства у різних напрямах його діяльності.

Досягнення стійких результатів можливе лише за умови комплексної реалізації індикаторів ефективності стратегічного управління, бізнес-процесів, знань і компетенцій персоналу, рівня утримання й залучення клієнтів, а також

розвитку корпоративної культури, орієнтованої на інноваційність. Сюди ж належать інвестиції в інформаційні технології та інші структурні елементи, які в сукупності формують фундамент збалансованої системи показників (ЗСП) як інструменту оцінювання функціонування підприємства.

Т. М. Ісаєва визначає збалансовану систему показників як інструмент стратегічного менеджменту, що ґрунтується на оцінюванні діяльності організації за сукупністю показників, відібраних таким чином, щоб комплексно охопити ключові аспекти її функціонування (фінансові, маркетингові, виробничі та інші). Це забезпечує трансформацію місії і стратегії організації у взаємопов'язану систему кількісних і якісних індикаторів [7, с. 227]. Методика ЗСП була розроблена Р. Капланом і Д. Нортоном на початку 1990-х років [9, с. 29] і стала однією з 75 найвпливовіших управлінських концепцій XX століття [1, с. 78].

На користь застосування ЗСП свідчать численні наукові розробки. Зокрема, Пол Р. Нівен зазначає, що традиційні системи оцінювання результативності, зосереджені переважно на фінансових індикаторах, втратили релевантність у сучасному бізнес-середовищі, де ключову роль відіграють різноманітні нематеріальні ресурси [12, с. 9]. Запровадження ЗСП дає змогу активізувати управлінські функції підприємства та забезпечити аналітичне підґрунтя для ухвалення обґрунтованих рішень, що підкреслює її наукову й прикладну цінність [5, с. 166].

Інноваційність методики полягає у зміщенні акценту від виключно фінансових критеріїв до ширшої системи оцінювання, яка охоплює бізнес-процеси, клієнтський сегмент, а також перспективи зростання й розвитку підприємства. Формування оптимального набору ключових індикаторів за кожною проекцією є стратегічним завданням, оскільки навіть незначні помилки можуть спричинити викривлення висновків та негативно вплинути на подальше функціонування підприємства. Для коректного вибору показників необхідно чітко усвідомлювати зміст кожної з проекцій ЗСП: фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку

персоналу [5, с. 163]. У межах даного дослідження особливу увагу приділено проекції «навчання та розвиток», оскільки вона формує основу для забезпечення результативності інших стратегічних напрямів (фінансового, клієнтського та операційного), що відображено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Збалансована система ключових показників (ЗСП) підприємства за показниками «навчання та розвиток»

№ пор	Групи показників	Сукупність показників
1	показники організації праці	- впровадження комп'ютерних технологій; - продуктивність праці
2	людський капітал	- коефіцієнт плинності, - чисельність та структура персоналу
3	соціальна політика	- розмір фонду соціального розвитку; - рівень мотивації; - сума премії працівників за результатами роботи; - вартість навчання працівників в закладах освіти; - коефіцієнт соціальної сфери.
4	інвестиційна активність	- інвестиції на одиницю капіталу; - капіталомісткість продукції

Джерело: складено автором за [8, с.138]

З метою підвищення результативності системи управління персоналом на основі використання збалансованої системи показників (ЗСП) застосовується її фундаментальний принцип: об'єктом управління може бути лише те, що піддається вимірюванню. Саме це положення слугує методологічною основою для формування ЗСП у діяльності кадрових підрозділів підприємства. Процес розроблення ЗСП для служби управління персоналом включає кілька ключових етапів, що відображені на рисунку 1.4.

Варто наголосити, що стратегія управління персоналом є різновидом функціональної стратегії підприємства, а тому її цілі мають бути повністю узгоджені зі стратегічними орієнтирами загальноорганізаційного рівня. На наступному етапі формування ЗСП для кадрової служби здійснюється визначення комплексу показників, які дозволяють оцінити ефективність системи менеджменту персоналу; їх перелік наведений у таблиці 1.4.

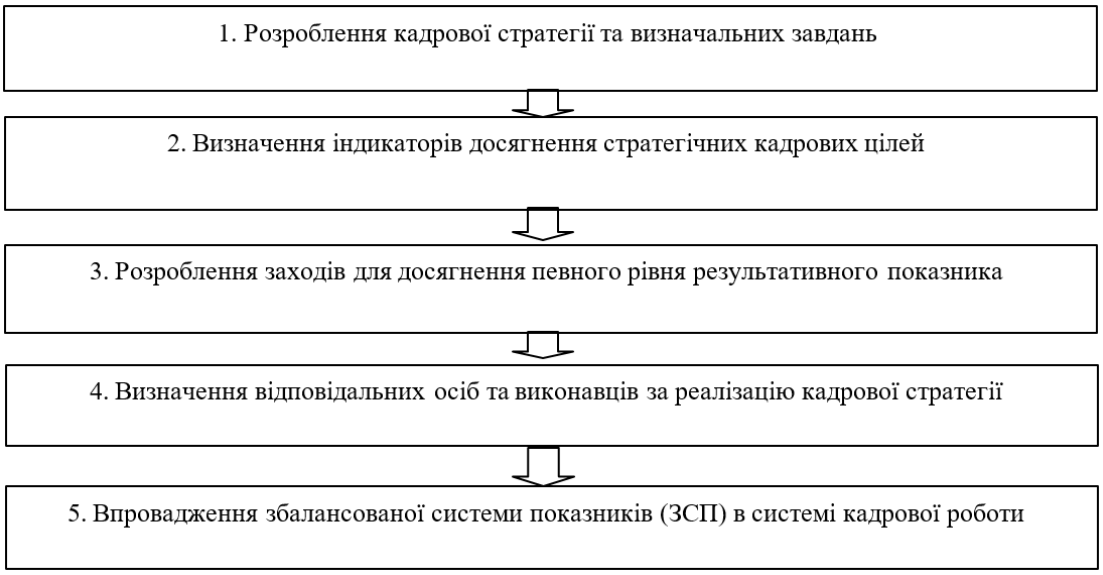


Рисунок 1.1 – Етапи процесу побудови збалансованої системи показників для служби управління персоналом

Джерело: адаптовано автором за [6, с. 19]

Для кожного з показників визначено орієнтовні (цільові) значення, що дають змогу інтерпретувати рівень результативності певного напрямку діяльності як дуже високий, високий, середній, нижчий за середній або низький [10, с. 246]. Відповідно до системи індикаторів, представлених у таблиці 1.5, керівництво підприємства формує комплекс управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію та підвищення ефективності роботи за визначеними напрямами.

На наступних стадіях кожен із запропонованих заходів закріплюється за конкретними відповідальними особами та виконавцями. Після цього розпочинається етап впровадження збалансованої системи показників у практику управління підприємством, а також здійснюється постійний моніторинг і контроль за ходом її реалізації.

Таблиця 1.5 – Формування збалансованої системи показників(ЗСП) для оцінювання ефективності процесу управління персоналом на підприємстві

Види ефективності	Показники	Розрахунок показника	Нормативне значення
Економічна ефективність	Продуктивність праці персоналу	$П_п = ВР / Ч_{сер}$, де $П_П$ – продуктивність праці; $Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників.	Максимізація показника
	Рентабельність персоналу	$ROL = ЧП / Ч_{сер} \times 100\%$, де ROL – рентабельність персоналу; ЧП – чистий прибуток; $Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників.	Максимізація показника
	Прибутковість інвестицій в людський капітал	$ROI = (B - I) / I \times 100\%$, де ROI – рівень прибутковості інвестицій; В – економічні вигоди від навчання працівників; І – інвестиції підприємства у навчання працівників.	Макси-мізація показника
Організаційна ефективність	Плинність кадрів	$К_{пл} = Ч_{зв} / Ч_{сер}$, де $К_{пл}$ – коефіцієнт плинності кадрів; $Ч_{зв}$ – чисельність звільнених осіб з неповажних причин; $Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників.	Мінімізація показника
	Втрати робочого часу на 1-го працівника	$В_{рч} = В_ч / Ч_{сер}$, де $В_{рч}$ – втрати робочого часу на 1-го працівника; $В_ч$ – сумарні втрати часу через хвороби, простої та неявки; $Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників.	Мінімізація показника
	Фондоозброєність праці	$Ф_{оп} = ВФ_{сер} / Ч_{сер}$, де $Ф_{оп}$ – фондоозброєність праці; $ВФ_{сер}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів; $Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність персоналу.	Зростання показника
Соціальна ефективність	Рівень кваліфікації працівників	Визначається за результатами тестування, оцінювання тощо	Максимізація показника
	Рівень порушення трудової дисципліни	$Р_{тд} = К_п / Ч_{сер}$, де $Р_{тд}$ – рівень порушення трудової дисципліни; $К_п$ – кількість випадків порушення трудової та виконавчої дисципліни; $Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників.	Мінімізація показника
	Рівень задоволеності працівників виконуваною роботою	Визначається на основі конкретних соціологічних та психологічних досліджень	Максимізація показника
	Рівень мотивації працівників	Визначається на основі конкретних соціологічних та психологічних досліджень	Максимізація показника

Джерело: складено автором за [5, с.166; 10, с.246])

Впровадження збалансованої системи показників у практику оцінювання результативності процесів управління персоналом забезпечує керівництву підприємства можливість досягнення низки ключових стратегічних орієнтирів. Зокрема, йдеться про формування необхідних передумов для реалізації кадрової стратегії; підвищення поінформованості працівників щодо стратегічних цілей організації та показників, що відображають ступінь їх виконання; раціоналізацію використання фінансових і трудових ресурсів; запровадження кількісних методів вимірювання ефективності кадрових процедур; стимулювання співробітників до зростання індивідуальної та колективної продуктивності; створення дієвих комунікаційних механізмів для ідентифікації потреб персоналу у професійному розвитку та навчанні.

Висновки до розділу 1

У процесі дослідження теоретичних засад управління людськими ресурсами було встановлено, що сучасна концепція HR-менеджменту ґрунтується на розумінні персоналу як ключового стратегічного ресурсу організації, здатного забезпечувати її довгострокову конкурентоспроможність. На відміну від традиційного підходу до управління кадрами, що переважно зосереджувався на адміністративних та облікових функціях, управління людськими ресурсами передбачає комплексний вплив на розвиток трудового потенціалу, підвищення мотивації, покращення організаційної культури та формування сприятливого соціально-психологічного середовища.

Аналіз основних категорій та принципів управління людськими ресурсами продемонстрував, що сучасний HR-менеджмент функціонує на засадах системності, стратегічної орієнтації, адаптивності, інноваційності та партнерських відносин між роботодавцем і працівником. Людські ресурси

поступово трансформуються з об’єкта управління у суб’єкт, який активно впливає на формування виробничих і управлінських процесів.

Розгляд міжнародного досвіду розвитку HR-технологій дозволив визначити ключові тенденції глобального ринку. У провідних країнах світу управління людськими ресурсами характеризується високим рівнем цифровізації, широким застосуванням аналітичних інструментів, автоматизацією кадрових процесів, розширенням практик дистанційної роботи, розвитком моделей безперервного навчання (Lifelong Learning) та формуванням корпоративних екосистем розвитку талантів. Успішні міжнародні компанії демонструють, що стратегічне управління людським капіталом стає визначальним чинником зростання продуктивності, інноваційності та стійкості бізнесу.

Важливим результатом опрацювання світових підходів є усвідомлення того, що ефективний HR-менеджмент неможливий без інтеграції цифрових технологій. Використання HRIS, LMS, HR-аналітики, штучного інтелекту, систем управління продуктивністю та Smart-рекрутингу забезпечує підвищення точності управлінських рішень, скорочення витрат, персоналізацію взаємодії з працівниками та покращення організації праці.

Отже, теоретичне опрацювання проблеми управління людськими ресурсами та аналіз міжнародного досвіду дають підстави стверджувати, що сучасна система HR-менеджменту повинна поєднувати класичні управлінські підходи з інноваційними цифровими рішеннями, враховуючи глобальні тенденції та потреби національного ринку праці. Ефективний розвиток людських ресурсів у XXI столітті базується на стратегічному плануванні, технологічній модернізації, формуванні корпоративної культури довіри та партнерства, а також на створенні умов для безперервного професійного зростання персоналу.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запоріжсталь» є одним із ключових підприємств металургійного комплексу України та здійснює вагомий внесок у формування національної економіки. Як один із провідних виробників сталі та металопрокату, комбінат значною мірою впливає на розвиток суміжних галузей та експортний потенціал держави. У зв'язку з цим комплексне дослідження результатів його господарської діяльності набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень, рівень фінансової стабільності та конкурентні позиції на внутрішньому й зовнішніх ринках. У даному контексті доцільно розглянути основні напрями функціонування ПАТ «Запоріжсталь», включно з фінансовими характеристиками, стратегічними векторами розвитку та впливом підприємства на соціально-економічну динаміку регіону.

Для поглибленого аналізу змін у чисельності персоналу та динаміки фонду оплати праці на ПАТ «Запоріжсталь» доцільно детально розглянути особливості організаційної структури підприємства. Рівень результативності діяльності комбінату значною мірою зумовлений тим, наскільки раціонально побудована система управління, яка визначає розмежування функціональних обов'язків, компетенцій і відповідальності між структурними підрозділами та окремими категоріями працівників. Саме структура управління формує основу ефективної координації виробничих процесів і впливає на адаптивність підприємства до зовнішніх та внутрішніх змін.

На рис. 2.1. відображено загальну організаційну структуру ПАТ «Запоріжсталь».



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПАТ «Запоріжсталь»

Дирекція з технології та якості в структурі підприємства виступає спеціалізованим управлінським підрозділом, що забезпечує формування, впровадження та супровід технологічних процесів, а також контроль відповідності продукції встановленим стандартам якості. До кола її ключових функцій належать розроблення інноваційних технологічних рішень, організація системи контролю якості, проведення дослідницько-впроваджувальних робіт, а також підготовка й підвищення кваліфікації персоналу в межах технологічних напрямів.

Логістична інфраструктура підприємства реалізується через діяльність дирекції з логістики та транспорту, у складі якої функціонують підрозділи залізничного та автомобільного транспорту. Вони забезпечують ефективне управління матеріальними потоками, внутрішньовиробничу та зовнішню транспортну логістику, а також оптимізацію витрат на доставку сировини та готової продукції.

Дирекція з виробництва є одним із центральних елементів організаційної структури ПАТ «Запоріжсталь», оскільки координує планування, організацію та контроль усіх виробничих етапів. Її діяльність спрямована на забезпечення безперервності виробництва, підвищення продуктивності технологічних процесів і дотримання встановлених норм якості продукції.

Вагому роль у розвитку технічного потенціалу комбінату відіграє дирекція з інжинірингу, яка відповідає за формування та впровадження технічних інновацій, модернізацію виробничого устаткування та забезпечення технічного обслуговування обладнання. Реалізовані нею технічні зміни здатні впливати на оптимізацію чисельності персоналу та структуру витрат на оплату праці, що в підсумку підвищує загальну ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Дирекція зі збуту є стратегічно важливою ланкою, від якої залежить результативність реалізації продукції й фінансові показники ПАТ «Запоріжсталь». Вона здійснює формування збутової політики, управління клієнтськими відносинами, дослідження ринку та реалізацію маркетингових заходів, спрямованих на розширення обсягів продажу.

Комерційна дирекція забезпечує формування та реалізацію комерційної стратегії підприємства, координує діяльність зі збуту й маркетингу, а також відповідає за розвиток ринкової позиції комбінату. Її робота спрямована на підвищення конкурентоспроможності продукції та забезпечення стабільного фінансового результату.

Дирекція з персоналу виконує ключову функцію з управління людськими ресурсами, що охоплює підбір, розвиток, оцінювання та мотивацію працівників. Стратегічні рішення цього підрозділу безпосередньо впливають на рівень продуктивності праці, кадрову стабільність та загальну результативність діяльності підприємства.

Фінансова дирекція забезпечує управління фінансовими ресурсами, здійснює облік, звітність, фінансовий аналіз і бере участь у стратегічному

плануванні. Її діяльність спрямована на підтримання фінансової стійкості, оптимізацію витрат та ефективне управління капіталом, що позначається як на результативності підприємства, так і на умовах праці персоналу.

Дирекція з безпеки відповідає за створення умов, що мінімізують виробничі ризики, забезпечують належний рівень безпеки працівників та стабільність технологічних процесів. Вона формує систему превентивних заходів, спрямованих на запобігання аваріям та іншим небезпечним ситуаціям.

Дирекція з охорони праці, промислової та техногенної безпеки виконує комплексну роль у формуванні безпечного виробничого середовища, контролює дотримання нормативних вимог, розробляє програми підвищення рівня промислової безпеки та здійснює моніторинг умов праці.

Юридичне управління ПАТ «Запоріжсталь» складається з низки профільних відділів, що забезпечують правовий супровід діяльності підприємства. Основним завданням цього управління є гарантування правової захищеності, дотримання вимог законодавства та мінімізація юридичних ризиків, що супроводжують господарську діяльність.

Управління справами адміністрації включає підрозділи, відповідальні за діловодство, протокольний супровід і діяльність представництва ПАТ «Запоріжсталь» у м. Києві. Злагоджена робота цих елементів забезпечує ефективний документообіг та підтримку діяльності керівних органів підприємства.

Управління корпоративних комунікацій реалізує інформаційну, комунікаційну та рекламну політику підприємства, спрямовану на формування позитивного корпоративного іміджу та сприяння досягненню стратегічних цілей ПАТ «Запоріжсталь».

Проведений аналіз теоретичних положень та реальних показників діяльності підприємства дає підстави стверджувати, що ефективність функціонування ПАТ «Запоріжсталь» зросла. Зокрема, у 2024 році зафіксовано збільшення прибутку від реалізації продукції порівняно з 2022 роком, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства.

У ПАТ «Запоріжсталь» у 2025 році продовжує функціонувати лінійно-функціональна організаційна структура управління, що характеризується значною кількістю управлінських вертикальних та горизонтальних зв’язків. Такий тип структури забезпечує централізоване ухвалення рішень і високий рівень контрольованості виробничих процесів, проте водночас обмежує ступінь залучення нижніх управлінських рівнів до стратегічного та тактичного планування. Підприємство залишається одним із ключових виробничих активів холдингу «Метінвест» та інтегровано в його корпоративну систему менеджменту. Станом на 01.01.2024 р. на підприємстві було зайнято близько 8 120 працівників, а у 2025 році чисельність персоналу продовжила тенденцію до незначного скорочення. Операційну діяльність комбінату очолює в.о. генерального директора Тарас Григорович Шевченко.

Динаміка кадрового складу та фонду оплати праці за 2022–2024 рр. представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Чисельність персоналу та фонд оплати праці ПАТ «Запоріжсталь» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чисельність штатних працівників, чол.	9 305	8 560	8 120
Фонд оплати праці, тис. грн.	2 243 082	3 279 104	3 598 470

Джерело: складено автором за [5, с.166; 10, с.246]

За період 2022–2024 рр. на підприємстві спостерігається подальше скорочення кількості працівників: від 9 305 осіб у 2022 році до 8 120 осіб у 2024 році. Така тенденція зумовлена дією низки чинників: адаптацією виробничих процесів у воєнних умовах, внутрішньою реструктуризацією, оптимізацією допоміжних функцій, а також обмеженнями щодо прийому нового персоналу. Скорочення найбільше торкнулося адміністративно-управлінського персоналу та окремих допоміжних служб, що відповідає загальній стратегії підвищення операційної ефективності.

Представимо в графічному вигляді чисельність працівників за 2022-2024 роки (рис 2.1).

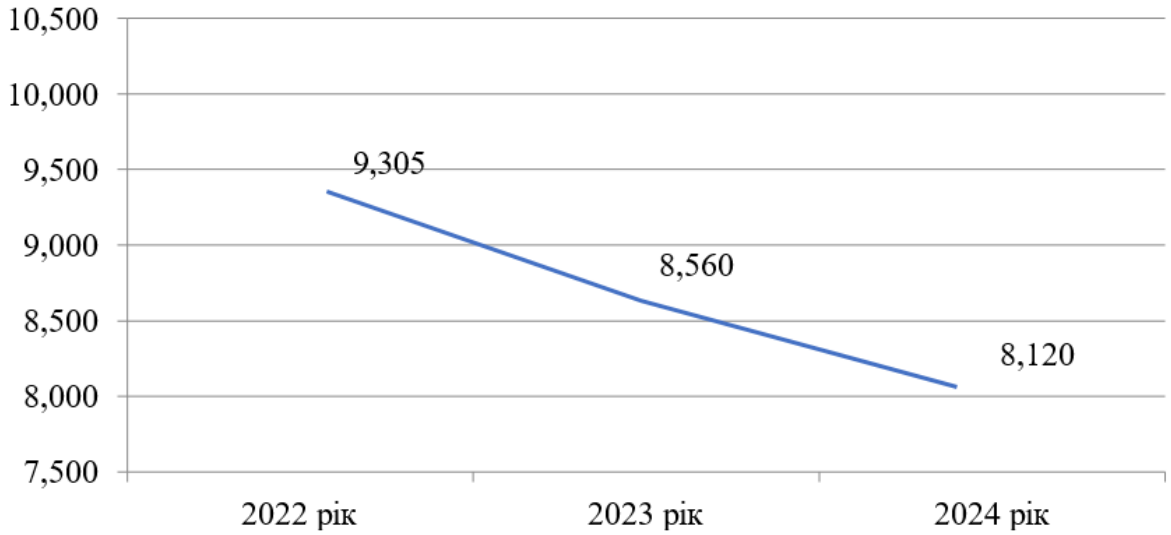


Рисунок 2.2 – Чисельність працівників за 2022-2024 рр.

Паралельно з цим, фонд оплати праці демонструє стабільний ріст: з 2 243 082 тис. грн у 2022 році до 3 598 470 тис. грн у 2024 році. Зростання пояснюється збільшенням середньої заробітної плати, яке у 2023–2024 роках становило приблизно 8–11% щорічно. Основними чинниками підвищення заробітних плат були:

– перегляд тарифних сіток в умовах інфляційного тиску;

– збільшення компенсаційних виплат за роботу в складних умовах;

– необхідність утримання кваліфікованого персоналу на тлі дефіциту кадрів у промисловому секторі;

– часткове зниження обсягів виробництва, яке потребувало підтримання трудової мотивації ключових співробітників.

Таким чином, у 2022–2024 роках кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь» була спрямована на оптимізацію чисельності персоналу за рахунок внутрішньої перебудови структури, одночасно із зростанням виплат працівникам з метою збереження продуктивності та стабільності трудового колективу.

Для розуміння динаміки цих змін доцільно врахувати специфіку організаційної структури підприємства. Лінійно-функціональна модель передбачає чітке розмежування функцій між підрозділами, що дає змогу ефективно контролювати виробничу діяльність, проте знижує гнучкість адаптації. У кризових умовах 2022–2024 рр. така структура потребувала часткової модернізації: цифровізації управління, укрупнення функціональних напрямів та посилення координації між виробничими й сервісними службами.

Загалом аналіз організаційної та кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь» підтверджує, що підприємство зуміло забезпечити відносну кадрову стабільність у період значних зовнішніх викликів, оптимізувавши витрати та підтримуючи конкурентний рівень винагороди для основного персоналу.

Аналізуючи діяльність підприємства в аспекті його конкурентоспроможності та ролі у розвитку регіональної економіки, важливо визначити значення експортної політики. Зовнішньоекономічна діяльність виступає критичним чинником стійкого розвитку комбінату, сприяє розширенню географії постачань та зростанню виробничих обсягів. Активна експортна стратегія забезпечує вихід на нові ринки та укріплення позицій на вже освоєних, що є визначальним для підтримання стабільності ПАТ «Запоріжсталь» у глобальному економічному просторі.

Загальний обсяг експортних продажів підприємства становить 28 240 402 тис. грн, що відповідає 60,74% загальної виручки. Географічна структура експорту демонструє значну диверсифікацію: внутрішній ринок забезпечує 29,37% реалізації; частка Європи становить 14,08%; Туреччини – 13,91%; країн СНД – 12,71%; африканського регіону – 9,14%; Америки – 6,23%; Близького Сходу – 5,75%; Азії – 5,75%, інші напрями займають незначну частку. Серед основних партнерів на внутрішньому ринку слід зазначити ТОВ «Метінвест СМЦ», ТОВ «МД Істейт», ТОВ «ЗЛМЗ», ПрАТ «ММК ім. Ілліча» та інші [40–44]. Структуру географічного розподілу продажів представлено на рис. 2.3.

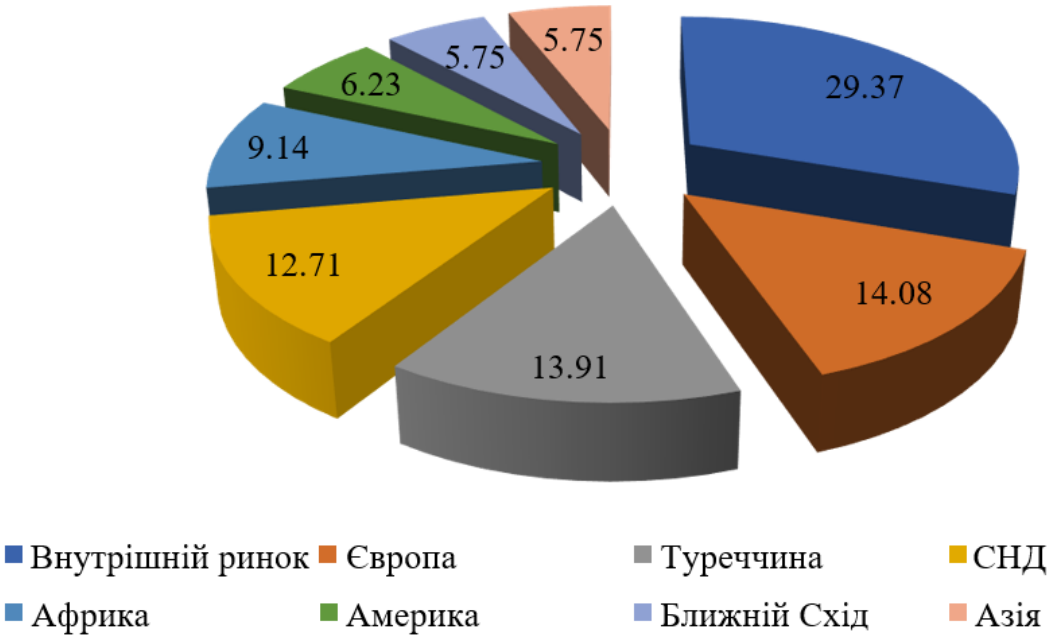


Рисунок 2.3 – Структура ринків збуту продукції ПАТ «Запоріжсталь»

Переважання зовнішніх ринків у системі збуту продукції комбінату забезпечує підприємству можливість отримання бюджетного відшкодування ПДВ, що підсилює фінансові можливості та сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності.

Незважаючи на сповільнення глобального попиту, пов'язане з волатильністю ринку сталі, нестабільністю цін на сировину, зростанням торговельної напруги та впливом геополітичних ризиків, окремі галузі економіки демонструють відносну стійкість. Зокрема, у країнах Європи одним із ключових факторів зростання споживання сталевої продукції залишається розвиток цивільного будівництва. Потреби у модернізації енергетичної, транспортної та комунікаційної інфраструктури зумовлюють стабільний попит на металопродукцію, що відкриває додаткові можливості для експортоорієнтованих виробників, таких як ПАТ «Запоріжсталь».

У довоєнний період підтримка національних промислових галузей та внутрішніх споживачів металопродукції сприяла підвищенню попиту на сталь на внутрішньому ринку. Хоча значна частка продукції ПАТ «Запоріжсталь» спрямовується на експорт, нестабільна політична ситуація всередині країни, а

також економічні умови в окремих регіонах світу (зокрема введення антидемпінгових мит на прокат у країнах Індонезія, Таїланд, США, Мексика, Бразилія, Канада, Індія, Пакистан та державах ЄС), а також обмежувальні заходи щодо імпорту металопродукції в країнах-споживачах (наприклад, встановлення мит на прокат у Туреччині та Тайвані) можуть створювати ризики зниження обсягів поставок та впливати на цінову політику підприємства [40–41].

При аналізі господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь» слід відзначити, що ключовими виробничими підрозділами компанії є її металургійні цехи та виробничі потужності прокатних цехів, що забезпечують випуск високоякісної сталі та металопродукції. Впроваджені інноваційні технології дозволяють підвищувати ефективність виробничих процесів і водночас зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище, що є важливим аспектом сучасного металургійного виробництва. Дослідження функціонування цих підрозділів дозволяє глибше оцінити стратегічні пріоритети розвитку компанії та її потенціал на міжнародному ринку.

В агломераційному цеху ПАТ «Запоріжсталь» здійснюється виробництво основного залізорудного агломерату, при цьому більшість технологічних процесів автоматизована. Чотири доменні печі щорічно забезпечують виплавку приблизно 2,5 млн тонн високоякісного чавуну, який використовується для виробництва сталі, великогабаритного чавунного литва та товарного чавуну у чушках.

Мартенівський цех оснащений дев’ятьма печами об’ємом від 250 до 500 тонн, загальна річна виробнича потужність яких становить 3,3 млн тонн сталі. Сталь виробляється за скрап-рудним методом із використанням рідкого чавуну; печі функціонують на природному газі. Для підвищення ефективності плавки застосовується кисень, а для продувки сталі – аргон. Виробництво охоплює широкий спектр сталей, включно з маловуглецевою та середньовуглецевою конструкційною.

Низьколегована сталь формуються у важкі зливки масою до 20 тонн, що надалі використовуються для виробництва листового прокату [41–44]. Зливки прокочуються на стані «1150» у сляби з вуглецевої, легованої та нержавіючої сталі. Сляби мають товщину 100–200 мм, ширину 1000–1520 мм та довжину 1800–4700 мм. Далі вони надходять на широкосмуговий стан гарячої прокатки для виготовлення листового прокату.

У цеху гарячої прокатки ЦГП застосовується спеціалізоване обладнання для виготовлення аркушів та рулонів шириною 1000–1500 мм. Технологічний процес на стані «1680» дозволяє отримувати полоси товщиною 2–7 мм та шириною 1000–1500 мм, з масою рулону до 16 тонн. Три агрегати для формування профілів виробляють понад 1500 типів кутників, швелерів та фасонних профілів з вуглецевої, низьколегованої та нержавіючої сталі, зі стінками товщиною 1–8 мм та шириною до 1450 мм.

Цех холодного прокату ЦХП оснащений лінією з чотирьох безперервних одноклітєвих станів «1680», двох реверсивних станів «1680» і «1200», двадцятивалкового стану «1700» та двох вузькосмугових чотирьохклиттєвих станів «450» і «650». Тут виробляються холоднокатаний лист, смуги та стрічки з вуглецевої, низьколегованої, легованої та нержавіючої сталі. Наявне обладнання для пресування та різання дозволяє виготовляти продукцію товщиною 0,2–2 мм, шириною 10–1500 мм і довжиною до 4000 мм, а рулони – вагою до 14 тонн.

Цех холодного прокату №3 оснащений унікальним станом «2800», призначеним для виробництва великогабаритного холоднокатаного листа товщиною 1,5–5,5 мм, шириною 1000–2300 мм та довжиною до 4500 мм з вуглецевих, легованих і нержавіючих сталей. У цьому цеху також функціонує спеціалізоване підрозділ для виготовлення шліфованих і полірованих листів та стрічок з нержавіючої сталі [40–41].

В умовах глобальної економічної турбулентності та обмеженості оборотних фінансових ресурсів підприємство продовжує реалізовувати комплекс заходів, спрямованих на поглиблення режиму економії витрат та

підвищення енергоефективності. Паралельно здійснюється робота щодо реструктуризації боргових зобов'язань перед кредиторами з метою забезпечення фінансової стабілізації та покращення економічної стійкості. Завдяки активній експортній стратегії компанія розширює присутність на зовнішніх ринках і посилює свої позиції у міжнародному конкурентному середовищі.

Стратегічні пріоритети підприємства включають оптимізацію виробничих процесів, розширення географії продажів і підвищення стандартів якості продукції, що формує основу для його довгострокового розвитку. Загалом ПАТ «Запоріжсталь» зберігає статус одного з провідних суб'єктів металургійної галузі як на національному, так і на світовому рівні, демонструючи значний потенціал подальшого зростання на базі орієнтації на стабільність, інноваційний розвиток та підвищення глобальної конкурентоспроможності.

2.2 Оцінка ефективності існуючих форм і методів управління людськими ресурсами

Ключовою метою реалізації стратегії управління людськими ресурсами ПАТ «Запоріжсталь» є формування та підтримання такого рівня якісних характеристик персоналу, який забезпечує максимальну результативність у досягненні стратегічних цілей та виконанні управлінських завдань підприємства на всіх етапах його функціонування. Під забезпеченням належної якості трудових ресурсів розуміють оптимальну відповідність професійних компетенцій, кваліфікаційних параметрів і чисельності працівників сучасним та прогнозованим потребам компанії.

Стратегія управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь», що є одним із провідних представників металургійного сектору України та входить до складу Групи «Метінвест», базується на принципах розвитку людського

капіталу, підвищення професійної спроможності працівників і формування ефективної моделі кадрової політики.

Схематичне відображення ключових елементів стратегії управління людськими ресурсами ПАТ «Запоріжсталь» представлено на рисунку 2.4.

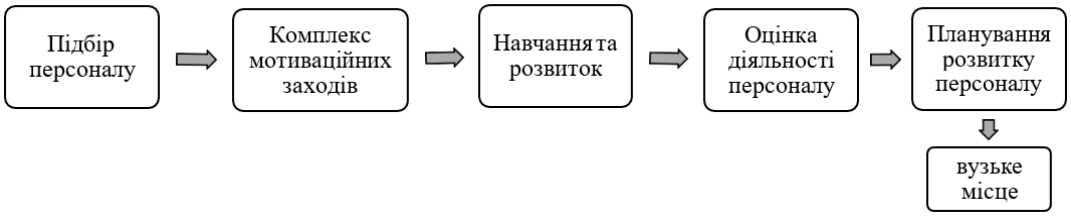


Рисунок 2.4 – Основні складові стратегії управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запоріжсталь» послідовно реалізує стратегічний курс, спрямований на підвищення ефективності виробничих процесів, модернізацію технічного обладнання та створення безпечних і комфортних умов праці для персоналу.

Кадрова політика підприємства відіграє визначальну роль у формуванні та підтриманні оптимальної системи взаємовідносин із працівниками. Її ключовим завданням є забезпечення кожного робочого місця фахівцем належного рівня кваліфікації. Для досягнення цього результату кадрова служба виконує комплекс взаємопов’язаних функцій, зокрема професійний добір працівників, їх підготовку та підвищення кваліфікації, оцінювання компетентностей і розроблення систем мотивації.

Ефективність персоналу визначається ступенем упорядкованості трудових відносин, а економічні результати діяльності ПАТ «Запоріжсталь» суттєво залежать від якості діючої системи управління людськими ресурсами. Ця система включає низку підсистем, які мають бути узгоджені за часом і структурною взаємодією для забезпечення їх синергійного ефекту (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Характеристика підсистем управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь»

Підсистема	Призначення
Умови праці	Охорона праці й техніка безпеки, охорона довкілля
Трудові відносини	Аналіз і регулювання групових і особистісних взаємин, відносин керівництва, управління конфліктами, взаємодія керівників з профспілками
Оформлення та облік кадрів	Оформлення та облік приймання, звільнення, переведення, інформаційне забезпечення, професійна орієнтація, забезпечення зайнятості
Маркетинг, планування та прогнозування персоналу	Розроблення стратегії управління персоналом, аналіз ринку праці, прогнозування потреби, оцінювання персоналу
Розвиток трудового потенціалу	Техніко-економічне забезпечення, підвищення кваліфікації, робота з кадровим резервом, планування ділової кар'єри, адаптація нових працівників
Стимулювання праці	Нормування й тарифікація праці, розроблення системи оплати та морального заохочення праці, управління трудовою мотивацією
Надання юридичних послуг	Вирішення правових питань трудових відносин, правове регулювання господарської діяльності, узгодження розпорядчих документів з управління персоналом
Вибір і застосування організаційних структур управління	Аналіз оргструктури управління, розроблення штатного розпису

Джерело: складено автором на основі [24]

Задля реалізації стратегічних цілей підприємство послідовно працює над виконанням таких ключових завдань:

– виробництво металопродукції високої якості, що відповідає вимогам споживачів;

– модернізація та реконструкція основних виробничих фондів;

– упровадження передових технологій та інноваційних рішень;

– досягнення провідних позицій у галузі організації виробництва, управління та оптимізації бізнес-процесів;

– забезпечення промислової безпеки та створення здорових і безпечних умов праці;

– мінімізація техногенного впливу на довкілля.

Стратегія управління людськими ресурсами ПАТ «Запоріжсталь» ґрунтується на низці принципів, що визначають зміст і спрямованість кадрової політики підприємства. До ключових засад цієї стратегії належать:

– науково обґрунтоване та усвідомлене формування цілей і вибір методів управління персоналом;

– постійний пошук і впровадження інноваційних форм організації роботи з персоналом, спрямованих на зміцнення наявних конкурентних переваг та виявлення потенціалу для їх подальшого розширення;

– формування кадрового складу, що характеризується високим рівнем професійної компетентності, відповідальності й сучасного економічного мислення, а також розвиток у працівників почуття професійної приналежності та гордості за результати праці;

– забезпечення рівних можливостей для ефективної трудової діяльності, гарантованої раціональної зайнятості та стабільного завантаження персоналу протягом робочого часу;

– поєднання двох складових стратегічного управління: запланованої системи організації персоналу і частини, що формується під впливом змін у зовнішньому середовищі та потребує адаптивних рішень.

Відповідно до сформованої стратегії розвитку персоналу особлива увага приділяється системі професійного навчання, яка має довгостроковий, стратегічний характер. Підвищення кваліфікації ключових працівників розглядається як інструмент підтримання конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку.

Результати аналітичних досліджень засвідчують, що щороку понад 50% працівників комбінату проходять професійне навчання та підготовку за різними освітніми програмами. У межах реалізації програми «Бережливе підприємство» у Центрі навчання «КАМПУС» понад шість тисяч співробітників компанії пройшли навчання за курсом «Інструменти

безперервного вдосконалення», що сприяло підвищенню їх професійної компетентності та залученості до процесів виробничої оптимізації.

У системі розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь» особливу увагу приділяють підготовці керівників та формуванню кадрового резерву. Для цього функціонує Корпоративний університет, де щорічно здійснюється навчання співробітників різних підрозділів підприємства. У 2025 році в рамках корпоративного навчання пройшли підготовку понад 300 працівників, включно з представниками робітничих підрозділів.

Окремо виділяється навчання персоналу з питань охорони праці, що відповідає вимогам чинного законодавства України та типовим положенням щодо проведення навчання й перевірки знань у цій сфері. У 2025 році повний курс з охорони праці пройшли 820 співробітників. Працівники служби охорони праці, члени атестаційних комісій, технічні експерти та фахівці з неруйнівного контролю проходять навчання в державних навчальних центрах, зокрема у ДП «Головний навчально-методичний центр Держпраці України» та ДП «Атестаційний центр з неруйнівного контролю при ІЄЗ ім. Є.О. Патона НАН України», де у 2025 році підготовку отримали 42 працівники.

Також у 2025 році проведено навчання 210 посадових осіб за програмою з цивільного захисту та пожежної безпеки, організоване Навчально-методичним центром цивільного захисту Запорізької області. Для робітників підприємства в рамках підвищення культури безпеки на виробництві були організовані курси «Забезпечення безпеки робіт за наряд-допуском» та «Ефективні інструменти управління охороною праці для керівників початкової ланки», у яких взяли участь понад 280 співробітників.

Важливим напрямом є підготовка добровільних медичних помічників: у 2025 році курс «Надання долікарської медичної допомоги» пройшли 1 860 співробітників. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації робітничих кадрів здійснюється за понад 200 професіями відповідно до типової навчальної документації та модульних програм, затверджених Міністерством освіти і науки України та Міністерством праці та соціальної

політики України. Навчальні заходи проводяться як у навчальних класах і кабінетах, так і на виробничих полігонах.

У 2025 році підготовку та підвищення кваліфікації пройшли понад 9 800 співробітників підприємства. Це свідчить про стабільне підвищення рівня професійної підготовки персоналу. Підприємство активно інвестує у семінари, тренінги, спеціальні програми розвитку, проводить конкурси бізнес-ідей, виплачує заохочувальні премії та реалізує успішні бізнес-ініціативи на практиці.

Програма співпраці з навчальними закладами України продовжує функціонувати, формуючи престиж металургійних професій серед учнів шкіл, ліцеїв та коледжів, та сприяє підготовці висококваліфікованих фахівців для підприємства. Зокрема, реалізуються заходи: «Ярмарки вакансій», Центр профорієнтації, «Школа ресурсу кадрів», менеджерські семінари та тренінги, а також виробничі та переддипломні практики (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Програма по співпраці ПАТ «Запоріжсталь» з навчальними закладами України

Вид заходу	Зміст заходу
«Ярмарки вакансій»	- проведення майстер-класів для студентів запорізьких вузів щодо специфіки діяльності різних служб комбінату.
«Центр профорієнтації»	- проведення екскурсій на ПАТ «Запоріжсталь»; - зустрічі з відомими металургами, керівництвом комбінату.
«Школа ресурсу кадрів»	- курси підготовки робітників, які перебували в резерві на посади ІТР: майстрів, старших майстрів.
«Менеджмент для керівників»	- семінари; - тренінги, які проводять керівники комбінату, викладачі вузів.
Виробничі та переддипломні практики	- проходження практик на робочих місцях з виплатою заробітної плати, отримують досвід з майбутньої спеціальності.

У соціальній політиці підприємства пріоритетами залишаються підвищення рівня життя працівників, створення безпечних і комфортних умов праці, надання медичного обслуговування, оздоровчих та соціальних програм для співробітників і їхніх дітей, підтримка ветеранів та молодіжних ініціатив.

Аналіз складу персоналу за 2025 рік показує, що 33% працівників мають вищу або середню спеціальну освіту, 76% – чоловіки, а 61% співробітників належать до вікової групи 25–44 років. ПАТ «Запоріжсталь» продовжує політику оптимізації чисельності персоналу, зосереджуючи зусилля на підвищенні якості кадрів, ефективному розподілі робочих місць та мотивації працівників.

Для покращення управління кадровим резервом впроваджується планування кар'єрного росту, що дозволяє співробітникам бачити перспективи професійного розвитку, а підприємству – забезпечувати ефективне використання трудового потенціалу. Оновлення кадрового складу, заміна частини працівників пенсійного віку молодими кадрами, а також систематичне навчання сприяють підвищенню продуктивності та впровадженню інновацій на підприємстві.

Навчання персоналу є ключовим чинником накопичення та передачі професійних знань. Воно дозволяє співробітникам усвідомлювати стратегічні цілі підприємства та завдання у сфері якості, що безпосередньо впливають на ефективність виробничих процесів. Поряд із системними процесами підбору, адаптації, стимулювання та оцінки персоналу, створення організованої системи навчання сприяє генерації нових ідей, впровадженню сучасних технологій і підготовці висококваліфікованих фахівців, орієнтованих на досягнення корпоративних цілей.

На думку фахівців, на підприємстві доцільно використовувати систему оцінки трудового потенціалу співробітників і керівників, оскільки така оцінка дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони працівників і визначати напрями підвищення кваліфікації. Разові навчальні заходи не забезпечують сталого ефекту; ефективність забезпечується системним підходом до професійного розвитку та кар'єрного зростання персоналу. Такий підхід стимулює співробітників до самовдосконалення, підвищує їхню зацікавленість у досягненні результатів та формує кадровий потенціал підприємства.

Керівництву ПАТ «Запоріжсталь» необхідно приділяти значну увагу плануванню кар'єрного росту працівників. Планування кар'єри є складовою кадрової політики і полягає у визначенні стратегії, етапів розвитку та просування фахівців. Воно включає співставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей співробітника з вимогами підприємства, його стратегією та планами розвитку. Результатом цього процесу є кар'єрограма – формалізоване представлення шляху професійного розвитку співробітника, який дозволяє отримати необхідні знання та навички для ефективної роботи на конкретній посаді.

Планування кар'єри на ПАТ «Запоріжсталь» здійснюється менеджером із персоналу або безпосереднім керівником працівника. Просування по службі визначається не лише особистими якостями (освіта, кваліфікація, мотивація), але й об'єктивними параметрами, такими як:

– вища точка кар'єри – найвища посада в організаційній структурі;

– довжина кар'єри – кількість посадових рівнів від початкової позиції до вищої;

– рівень позиції – співвідношення чисельності працівників на поточному та наступному ієрархічному рівні.

Менеджер з персоналу при прийомі кандидата має спланувати можливу кар'єрну траєкторію та обговорити її, враховуючи індивідуальні характеристики і мотивацію. Відповідна кар'єрна лінія може відрізнятися за привабливістю для різних співробітників, що безпосередньо впливає на ефективність їхньої подальшої роботи.

ПАТ «Запоріжсталь» також удосконалює систему управління кадровим резервом. Підготовка в оперативному резерві не повинна перевищувати трьох років, щоб уникнути демотивації працівників і зниження їхньої продуктивності.

Аналіз кадрового складу підприємства свідчить про значну частку працівників пенсійного віку. Політика стимулювання добровільного виходу на пенсію та оновлення кадрового потенціалу дозволяє поступово замінювати

старші кадри молодими фахівцями із середньою спеціальною або вищою освітою, забезпечуючи при цьому передачу накопиченого досвіду. Залучення молодих працівників сприяє швидкому впровадженню інновацій, оптимізації управлінських процесів та зменшенню витрат на навчання.

У 2025 році на підприємстві продовжуються семінари з підвищення спеціальної кваліфікації, курси підвищення професійної майстерності, а також організовується навчання у вищих і середніх спеціальних навчальних закладах без відриву від роботи. Такий комплексний підхід забезпечує системність управління персоналом, розвиток його компетенцій та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, ефективне управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь» у 2025 році ґрунтується на інтегрованому підході до навчання, оцінки трудового потенціалу, планування кар’єри та оновлення кадрового складу, що забезпечує підвищення професійного рівня працівників, впровадження сучасних технологій та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь» у 2025 році характеризується комплексним підходом, що поєднує підготовку та розвиток персоналу, оптимізацію чисельності кадрів, впровадження сучасних стандартів безпеки та соціальних ініціатив, забезпечуючи стійке функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

2.3 Порівняння практик ПАТ «Запоріжсталь» із міжнародним досвідом управління персоналом

У сучасних умовах розвитку промислового виробництва управління персоналом стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна кадрова політика передбачає не лише оптимізацію процесів підбору, навчання та мотивації працівників, але й впровадження сучасних управлінських практик, що відповідають світовим стандартам. В цьому контексті доцільним є порівняння практик ПАТ «Запоріжсталь» із

міжнародним досвідом управління персоналом, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони вітчизняної системи HR і намітити напрямки її вдосконалення.

Аналіз організаційної структури управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» показує, що підприємство застосовує централізовану модель HR-менеджменту. Відділ персоналу підпорядковується безпосередньо дирекції підприємства і відповідає за ключові процеси: планування потреб у персоналі, підбір та відбір кандидатів, навчання і підвищення кваліфікації співробітників, управління мотивацією та оцінку ефективності праці.

Особливістю ПАТ «Запоріжсталь» є широке використання внутрішнього рекрутингу, що дозволяє закривати вакансії за рахунок наявного персоналу, а також активний рекрутинг зовнішніх кандидатів для ключових позицій. У більшості випадків застосовується комбінований підхід, що включає рекрутинг, хедхантинг і скринінг. Дослідження внутрішніх практик показало, що перевага надається рекрутингу (80%), тоді як скринінг і хедхантинг використовуються рідше – відповідно 15% та 5%.

Кадрова політика підприємства спрямована на формування стабільного та мотивованого колективу. Для цього застосовуються такі інструменти: корпоративна культура, система оцінки ефективності персоналу, внутрішні програми навчання та підвищення кваліфікації, а також соціальні пакети та матеріальні стимули. Водночас, виявлені деякі обмеження: обмеженість вибору кандидатів при внутрішньому рекрутингу та потенційні конфлікти між співробітниками, що потребує додаткового управлінського втручання.

У порівнянні з ПАТ «Запоріжсталь», міжнародні промислові компанії застосовують більш комплексні та стандартизовані HR-практики. Наприклад, провідні металургійні підприємства Європи та Північної Америки використовують моделі стратегічного управління персоналом, де кадрова політика є невід’ємною частиною корпоративної стратегії.

До основних підходів, характерних для міжнародного HR, належать:

Трансформаційний рекрутинг – поєднання аналітичних методів оцінки кандидатів з прогнозуванням їхньої продуктивності на довгостроковий період.

Системи управління компетенціями – визначення ключових компетенцій для кожної посади та побудова планів розвитку персоналу на основі цього.

HR-аналітика та Big Data – використання статистичних та прогнозних моделей для оптимізації процесів підбору, навчання та мотивації персоналу.

Гнучкі системи винагороди та мотивації – застосування бонусних програм, акціонерних опцій та індивідуалізованих соціальних пакетів, орієнтованих на потреби працівника.

Корпоративна культура та залученість персоналу – активне залучення співробітників у прийняття рішень та розвиток корпоративної культури, що стимулює лояльність та продуктивність.

Варто зазначити, що міжнародні компанії приділяють особливу увагу розвитку «м'яких навичок» (soft skills), лідерських якостей та міжкультурної компетентності, що дозволяє персоналу ефективно взаємодіяти у глобальному бізнес-середовищі.

Порівняння практик ПАТ «Запоріжсталь» із міжнародними стандартами дозволяє виділити наступні тенденції:

Рекрутинг та підбір персоналу. На підприємстві застосовується поєднання внутрішнього та зовнішнього рекрутингу, проте відсутнє системне використання HR-аналітики та прогнозування продуктивності кандидатів, що є стандартом у міжнародних компаніях.

Система навчання та розвитку персоналу. ПАТ «Запоріжсталь» забезпечує підвищення кваліфікації співробітників, але програми розвитку компетенцій не завжди систематизовані та інтегровані зі стратегією підприємства. У міжнародних компаніях розвиток персоналу є безперервним і будується на індивідуальних планах кар'єри.

Мотивація та винагороди. Вітчизняна практика включає стандартні соціальні пакети та матеріальні стимули, тоді як міжнародні компанії активно використовують диференційовані програми мотивації, враховуючи результати оцінки компетенцій, лояльність та ефективність роботи.

Корпоративна культура та залученість персоналу. ПАТ «Запоріжсталь» підтримує корпоративну культуру, але рівень залученості співробітників у прийняття рішень залишається низьким порівняно з міжнародними практиками, де співробітники активно залучаються до стратегічних процесів.

ПАТ «Запоріжсталь» демонструє стабільну та системну кадрову політику, що відповідає базовим стандартам управління персоналом.

Для підвищення ефективності HR-процесів доцільно запровадити елементи міжнародного досвіду, зокрема: системне управління компетенціями, прогнозування продуктивності кандидатів, HR-аналітику та гнучкі мотиваційні програми.

В умовах сучасної економічної нестабільності України на ринку праці спостерігається парадоксальна ситуація: поряд із високим рівнем безробіття існує дефіцит кваліфікованих фахівців. Це створює потребу у розвитку інструментів ефективного підбору персоналу, що зумовило активізацію напрямку, відомого як рекрутинг. Однак на сьогоднішній день український рекрутинг поступається міжнародним стандартам за рівнем професійності та ефективності, а можливості агентств із пошуку й підбору кадрів використовуються недостатньо.

Особливе значення набуває внутрішній рекрутинг, коли підприємство прагне закрити вакантну позицію за рахунок наявних співробітників без залучення зовнішніх ресурсів. На великих підприємствах керівники часто віддають перевагу такому підходу через широкий спектр кваліфікацій та професійних навичок співробітників, що дозволяє ефективно обирати кандидатів на вакантні посади. Водночас внутрішній рекрутинг має певні обмеження: обмежений вибір кандидатів та можливість виникнення конфліктів серед працівників. Для ефективного впровадження внутрішнього рекрутингу необхідні наступні умови: позитивна репутація підприємства як роботодавця, високий темп розвитку бізнесу та сформована корпоративна культура.

Аналіз тенденцій і проблем внутрішнього рекрутингу на українському ринку дозволяє визначити перспективні напрями його розвитку. Дослідження системи підбору персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» включало також вивчення міжнародного досвіду, зокрема практик рекрутингу в Японії, США та Франції. Виявлено, що пряме перенесення моделі управління персоналом із зарубіжної практики без адаптації до соціокультурних, економічних і геополітичних умов України не дає бажаного ефекту.

Впровадження зарубіжного досвіду потребує комплексних перетворень, серед яких:

– створення системи оцінювання результатів праці, орієнтованої на аналіз помилок для подальшого їх уникнення;

– формування творчої атмосфери на підприємстві;

– забезпечення професійного розвитку персоналу за підтримки керівників та зовнішніх консультантів;

– підвищення трудової та соціальної активності через організаційно-економічні й морально-психологічні стимули;

– системна робота з керівними кадрами та кадровим резервом, що включає планування кар'єрного росту, раціональну ротацію та навчання на спеціалізованих курсах і стажуваннях.

Дослідження підбору персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» виявило необхідність розширення методів залучення працівників. Серед внутрішніх джерел набору персоналу виділяють:

– просування по службі та кар'єрний ріст;

– сумісництво та поєднання професій;

– підготовку кадрів без відриву від виробництва;

– регулярне інформування про вакансії;

– залучення молодих фахівців після стажування;

– внутрішні рекомендації та оголошення на корпоративних дошках.

– До зовнішніх джерел належать:

– співпраця з центрами зайнятості та біржами праці;

– укладання договорів із комерційними кадровими агентствами та міжнародними компаніями;

– партнерство з навчальними закладами;

– розміщення оголошень у пресі, на радіо, телебаченні, в інтернеті та на рекламних носіях;

– організація ярмарків вакансій, лізинг персоналу, прямий пошук спеціалістів (HeadHunter).

На ПАТ «Запоріжсталь» активно застосовуються деякі з перелічених методів, зокрема внутрішні переміщення та публікація вакансій на офіційному сайті підприємства, проте номенклатуру джерел підбору персоналу доцільно розширити. Результати дослідження переваг та недоліків внутрішніх і зовнішніх джерел рекрутингу систематизовані у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел набору персоналу

Внутрішні джерела набору персоналу		**Зовнішні джерела набору персоналу**	
переваги	**недоліки**	**переваги**	**недоліки**
формування ідеології «просування»	поява небажаних неформальних зв'язків на підприємстві	широкі можливості вибору кандидатів	ймовірність великих витрат і конфліктів при перерозподілі посадових обов'язків
збільшення можливості оцінки	потрібна розробка комплексної програми розвитку персоналу	зниження витрат на навчання	висока вірогідність несумісності працівників
низькі витрати щодо пошуку персоналу	додаткові витрати на перенавчання	відсутність небажаних неформальних зв'язків на підприємстві	психологічні проблеми для кандидатів, що працюють на підприємстві
мотивація працівників	обмеження залучення нових працівників з власними поглядами, навичками й досвідом роботи	впровадження нових ідей, форм і методів роботи	тривалий період адаптації та витрати, пов'язані з нею
зменшення витрат на адаптацію працівників	–	–	зниження мотивації персоналу підприємства
покращення морально-психологічного клімату в колективі	–	–	–
посилення відданості працівників	–	–	–

Джерело: складено автором на основі [26]

У процесі проведеного дослідження було виявлено ряд проблем, пов’язаних із плинністю персоналу на ПАТ «Запоріжсталь», серед яких: значне скорочення числа працівників протягом першого місяця їхнього працевлаштування; наявність незадоволеності з боку безпосередніх керівників; а також поступове зростання невдоволення з боку новоприйнятих співробітників упродовж перших двох–трьох тижнів роботи. Для мінімізації подібних негативних явищ запропоновано низку напрямів вирішення цих проблем, які структуровано у вигляді моделі системи підбору персоналу для ПАТ «Запоріжсталь» (рис. 2.5).

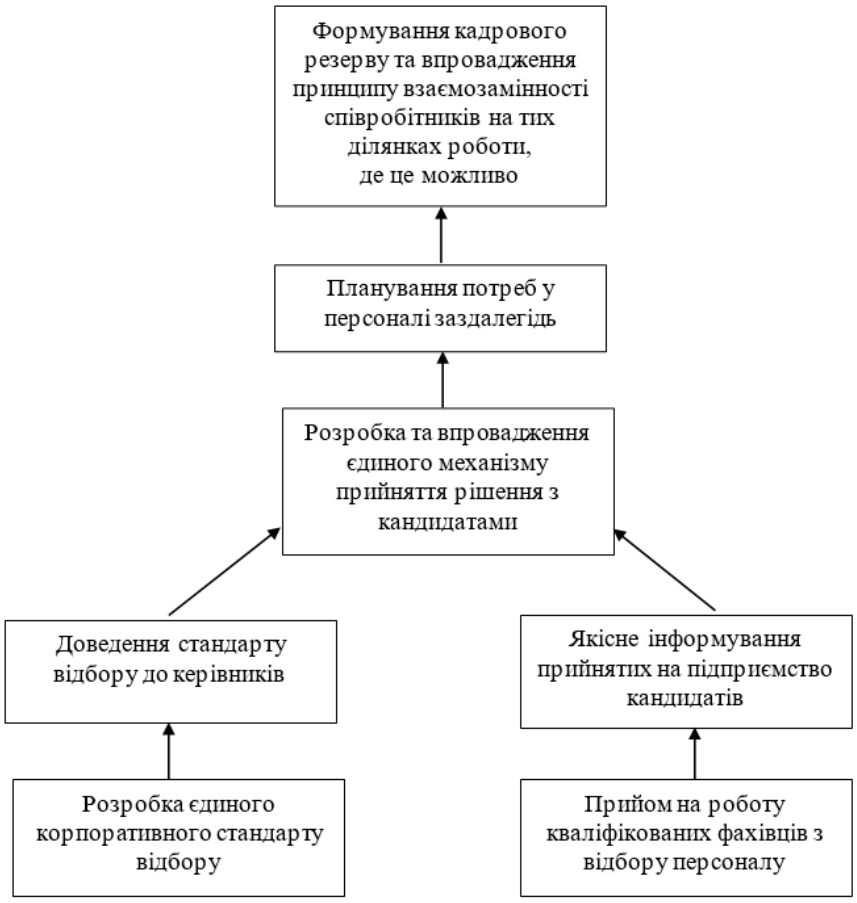


Рисунок 2.5 – Модель системи підбору кадрів на ПАТ «Запоріжсталь»

Дослідження методів пошуку персоналу виявило їх суттєву залежність від зовнішніх та внутрішніх факторів. До зовнішніх чинників належать:

політична та економічна ситуація, демографічна ситуація, стан ділового середовища, а також законодавчі зміни та доповнення. Серед внутрішніх факторів виділяються: статус підприємства, кадрова політика, індивідуальні характеристики керівника, корпоративна культура, рівень вакансії та кваліфікаційні вимоги до кандидата, а також терміновість закриття вакансії. Серед усіх зазначених чинників найбільш суттєвим впливом на процес підбору персоналу характеризуються кадрова політика підприємства, категорія вакансії та необхідна кваліфікація фахівця. Практична ефективність процесу забезпечується шляхом поєднання кількох методів пошуку персоналу. Серед зовнішніх джерел найпоширенішими є хедхантинг, рекрутинг та скринінг.

Хедхантинг передбачає «якісний пошук», що враховує професійні та особистісні характеристики кандидата, і застосовується переважно для підбору ключових менеджерів та висококваліфікованих спеціалістів. Рекрутинг є «поглибленим підбором», спрямованим на відбір оптимальних кандидатів із наявної бази. Скринінг, або «поверхневий відбір», використовується для масових позицій і базується на формальних критеріях.

Аналіз особливостей зазначених технологій підбору персоналу свідчить, що хедхантинг є найбільш витратним методом, тоді як скринінг потребує мінімальних ресурсів. Згідно з даними дослідження ПАТ «Запоріжсталь» віддає перевагу рекрутингу (80% випадків), значно менше застосовується скринінг (15%) і найменше – хедхантинг (5%).

В умовах сучасної нестабільності перевага на підприємстві надається рекрутингу, особливо внутрішньому, який дозволяє заповнювати вакансії за рахунок наявного персоналу та економити ресурси. Проте внутрішній рекрутинг має певні обмеження, серед яких вузький вибір кандидатів та потенційні конфлікти між співробітниками. Для його ефективного впровадження необхідні: позитивна репутація роботодавця, високий темп розвитку бізнесу та розвинена корпоративна культура.

Аналіз переваг і недоліків зовнішнього рекрутингу показав більшу кількість негативних аспектів у порівнянні з позитивними. Водночас

визначено спільні фактори, які впливають як на зовнішній, так і на внутрішній рекрутинг: стан ринку праці, демографічна ситуація, економічний, технічний і соціальний розвиток суспільства, національне та міжнародне законодавство, регіональні та галузеві особливості, рівень конкуренції, стратегічні цілі підприємства, організаційна структура та технології підбору персоналу.

На підставі вищезазначеного доцільним є поєднання зовнішнього та внутрішнього рекрутингу, при цьому внутрішній рекрутинг є більш економічно вигідним для промислового підприємства. Ефективність застосування обох підходів значною мірою визначається орієнтаційними чинниками, що оцінюються за дванадцятибальною шкалою. До них належать (рис. 2.5):

– знання про підприємство;
– розуміння вимог до вакансій та кандидатів;
– знання джерел пошуку персоналу;
– володіння методами оцінки кандидатів.

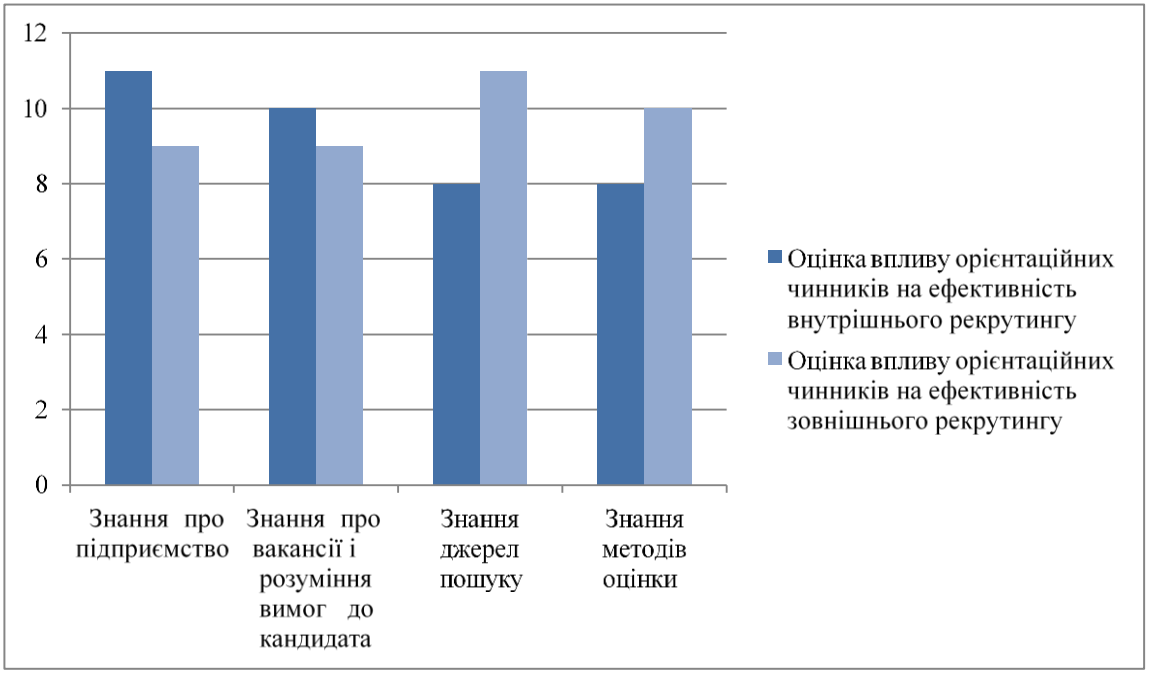


Рисунок 2.5 – Оцінка впливу орієнтаційних чинників на ефективність внутрішнього та зовнішнього рекрутингу

Джерело: складено автором на основі [26]

Аналіз отриманих даних свідчить, що внутрішній рекрутинг демонструє вищу ефективність у разі, коли кандидат володіє достатніми знаннями про підприємство та специфіку вакансій. Натомість зовнішній рекрутинг доцільно застосовувати, коли кандидат обізнаний із джерелами пошуку персоналу та методами його оцінки. Це обумовлює доцільність комплексного використання обох підходів у процесах підбору кадрів на підприємстві. Врахування впливу окремих блоків знань на результати найму дозволяє зробити висновок, що раціональне поєднання внутрішнього та зовнішнього рекрутингу сприяє ефективній реалізації кадрової політики та створенню стабільної та якісної системи підготовки персоналу.

Комбінування внутрішнього та зовнішнього рекрутингу слід доповнювати сучасними методами оцінки кандидатів, що дозволить підвищити ефективність підбору персоналу та реалізацію кадрової політики.

Розвиток корпоративної культури та підвищення залученості персоналу у прийняття рішень сприятиме формуванню більш адаптивного та мотивованого колективу, здатного відповідати викликам сучасного промислового середовища.

Таким чином, порівняльний аналіз підтверджує доцільність інтеграції міжнародних практик управління персоналом у діяльність ПАТ «Запоріжсталь» з метою підвищення ефективності кадрової політики, оптимізації процесів підбору та розвитку персоналу, а також зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Висновки до розділу 2

У межах проведеного аналізу системи управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь» було визначено, що підприємство має розвинену та багатофункціональну HR-структуру, яка виконує широкий спектр завдань — від кадрового адміністрування до стратегічного управління персоналом. Дослідження організаційної побудови, кадрової політики та практичних

аспектів роботи з персоналом засвідчило, що підприємство, як один із найбільших металургійних комплексів України, послідовно впроваджує сучасні управлінські підходи з метою підвищення продуктивності та забезпечення конкурентоспроможності.

Аналіз кадрового потенціалу засвідчив, що «Запоріжсталь» має висококваліфікований персонал зі значним виробничим досвідом, однак стикається з низкою структурних викликів, характерних для вітчизняної металургійної галузі. Серед основних із них – старіння кадрового складу, дефіцит молодих спеціалістів технічних професій, необхідність оновлення компетенцій працівників та адаптації до технологічних змін. Такі фактори обумовлюють потребу у більш активному розвитку системи професійного навчання та формуванні комплексних програм розвитку персоналу.

Дослідження процесів добору, адаптації та оцінювання персоналу показало, що підприємство застосовує комбінацію традиційних та сучасних HR-інструментів. Поряд із класичними методами співбесід, атестацій та наставництва, «Запоріжсталь» поступово впроваджує цифрові рішення, що сприяють підвищенню прозорості та ефективності кадрових процесів. Водночас наявна практика потребує подальшої модернізації — зокрема, розширення використання HR-аналітики, автоматизованих систем оцінювання та технологій Smart-рекрутингу.

Окрему увагу в аналізі було приділено системі мотивації та організації праці. Встановлено, що підприємство застосовує комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, проте значна частина мотиваційних механізмів має традиційний характер. В умовах зростаючої конкуренції на ринку праці доцільним є перегляд мотиваційної політики у напрямі більшої диференціації, персоналізації та врахування індивідуальних потреб працівників.

Аналіз соціально-психологічного середовища засвідчив наявність сформованої корпоративної культури, орієнтованої на безпеку, відповідальність та виробничу дисципліну. Проте з огляду на зростаючу складність виробничих процесів і загальні тенденції цифрової трансформації

існує потреба посилення внутрішніх комунікацій, впровадження інструментів підтримки емоційного благополуччя працівників та систем раннього виявлення конфліктів.

Здійснена оцінка ступеня цифровізації HR-процесів свідчить, що цифрова трансформація на ПАТ «Запоріжсталь» перебуває у стадії активного розвитку. Окремі HR-процеси вже автоматизовано, проте потенціал цифрових технологій використано не повністю. Найбільш перспективними напрямами виявлено розширення застосування HRIS, LMS, аналітичних платформ, систем управління продуктивністю та інструментів електронного навчання.

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють стверджувати, що система управління людськими ресурсами ПАТ «Запоріжсталь» є функціонально розвиненою, але потребує подальшого вдосконалення відповідно до сучасних міжнародних стандартів HR-менеджменту. Модернізація кадрових процесів, посилення стратегічної складової, інтеграція цифрових рішень та формування кадрових програм розвитку персоналу є ключовими напрямами підвищення ефективності управління людськими ресурсами на підприємстві.

3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

3.1 Удосконалення системи мотивації, розвитку та оцінювання персоналу на підприємстві

На сучасному етапі розвитку суспільства ефективна конкурентоспроможність будь-якого підприємства або організації можлива лише за умови належного формування, розвитку та управління потенціалом персоналу з урахуванням його професійних та особистісних характеристик. Важливим аспектом ефективного управління кадрами є впровадження моделей постійного розвитку працівників, що сприяють набуттю професійних компетенцій та підвищенню інтелектуального і креативного рівня співробітників. Таким чином, розвиток людських ресурсів виступає ключовою складовою вдосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь».

Сучасні реалії економіки знань вимагають формування нового типу працівника, який не лише бере активну участь у виробництві матеріальних благ, а й знаходить у трудовій діяльності смислову цінність, стає висококваліфікованою, гармонійно розвиненою особистістю. Зростання ролі інтелекту та професіоналізму співробітників визначає їхній вирішальний вплив на конкурентоспроможність підприємства, що робить необхідним перегляд традиційних підходів до управління персоналом.

Основними завданнями розвитку персоналу на сучасному підприємстві є:

– формування системного процесу підвищення професійних знань, умінь та навичок працівників шляхом комплексного застосування організаційних і соціально-економічних заходів;

– планування та прогнозування розвитку персоналу з визначенням необхідних інвестицій для забезпечення цього процесу;

– набуття працівниками суміжних компетенцій для забезпечення їхньої взаємозамінності;

– забезпечення безперервної та ефективної комунікації як всередині колективу, так і між персоналом підприємств-партнерів;

– стимулювання колективної праці з одночасним урахуванням індивідуальних здібностей працівників;

– вивчення та впровадження передового досвіду інших організацій, а також узагальнення власного практичного досвіду;

– запобігання конфліктним ситуаціям та формування сприятливого соціально-психологічного клімату для розвитку як окремих співробітників, так і колективів;

– створення системи моніторингу конкурентоспроможності окремих фахівців та робочих груп.

Як випливає із наведеного переліку, значна частина завдань стосується розвитку команд та робочих груп, оскільки традиційна система освіти більше акцентує увагу на індивідуальній підготовці. Тому для ПАТ «Запоріжсталь» актуальним є впровадження новітніх теорій, методів і інструментів розвитку людського потенціалу вже на етапі трудової діяльності співробітників.

Сучасні тенденції управлінської науки демонструють появу нових підходів до організації розвитку персоналу. На зміну традиційному кібернетичному підходу, який передбачає примусову адаптацію системи до нового стану, приходить синергетичний підхід. Він спрямований на створення сприятливих умов для досягнення бажаного стану системи шляхом колективного усвідомлення та самоорганізації.

Управління розвитком персоналу передбачає узгодження та ефективне виконання комплексу функцій на різних рівнях управління. Доцільним є виділення трьох основних рівнів управління розвитком персоналу, що

дозволяють системно інтегрувати стратегії підготовки, оцінки та мотивації кадрів (рис. 3.1.).



Рисунок 3.1 – Перелік основних функцій забезпечення розвитку персоналу на відповідних ієрхічних рівнях

Джерело: складено автором на основі [27]

Досягнення соціально-економічної ефективності на сучасних промислових підприємствах можливе лише за умови комплексного та системного підходу до управління розвитком персоналу. Це передбачає не лише виконання функцій підбору, навчання та мотивації працівників, але й

інтеграцію різних методів впливу, які сприяють розвитку колективу та індивідуальних компетенцій співробітників.

Методи управління розвитком персоналу традиційно поділяються на економічні, організаційні, виховні та соціально-психологічні.

Економічні методи спрямовані на створення стимулюючих умов для працівників, що дозволяє задовольнити їхні потреби та реалізувати принцип соціальної справедливості. На ПАТ «Запоріжсталь» до таких заходів належать матеріальна мотивація, преміювання за результатами оцінки ефективності праці, а також системи бонусів та соціальних пільг, що безпосередньо впливають на продуктивність та залученість співробітників.

Організаційні методи виконують функцію механізму реалізації економічних заходів. Вони проявляються у формі організаційного проектування, нормування праці та регламентування процесів. На підприємстві це реалізується через чітке визначення посадових обов'язків, побудову структури робочих груп і команд, а також через розробку систем планування та контролю виконання завдань.

Виховні методи передбачають формування у працівників усвідомлення потреби у професійному та творчому розвитку, відповідальності за результати своєї діяльності. На ПАТ «Запоріжсталь» це реалізується через проведення тренінгів, семінарів, внутрішніх навчальних програм, а також систематичне наставництво. Важливим аспектом є діалоговий характер виховного впливу, що ґрунтується на аргументації та доказах, а не на формальних деклараціях.

Соціально-психологічні методи спрямовані на забезпечення гармонійного розвитку особистості та колективу. До них відносяться зміна соціального статусу професії, особистий приклад керівництва, психологічне стимулювання, формування ефективних соціально-психологічних взаємовідносин у колективі та організація командної взаємодії. На ПАТ «Запоріжсталь» соціально-психологічні методи включають регулярні опитування задоволеності працівників, психологічні тренінги для менеджерів,

а також заходи з формування корпоративної культури та командної ідентичності.

На ПАТ «Запоріжсталь» застосовується комплексний підхід до розвитку персоналу, який передбачає інтеграцію економічних, організаційних, виховних та соціально-психологічних методів.

Економічні стимули: Підприємство використовує системи преміювання за виконання планових показників, бонуси за інноваційні пропозиції, а також соціальні пільги, такі як медичне страхування та додаткові відпустки. Досвід показує, що чітко структуровані економічні мотиваційні механізми підвищують продуктивність праці та зменшують плинність кадрів.

Організаційні заходи: Для ефективного використання трудових ресурсів на підприємстві запроваджено систему чітко визначених посадових обов'язків та регламентів роботи. Це забезпечує ясність функціональних завдань і зменшує конфлікти всередині команд. Крім того, розробка систем планування та контролю дозволяє прогнозувати потреби у персоналі та своєчасно реагувати на зміни ринку праці.

Виховні методи: Працівники регулярно залучаються до навчальних програм, семінарів та тренінгів, спрямованих на підвищення професійної компетентності. Внутрішнє наставництво забезпечує передачу досвіду від старших співробітників до молодих спеціалістів, що сприяє формуванню корпоративної пам'яті та розвитку професійних навичок.

Соціально-психологічні заходи: Підприємство активно формує командну культуру через проведення корпоративних заходів, тренінгів з розвитку комунікативних навичок та психологічну підтримку співробітників. Важливим є також оцінка соціально-психологічного клімату у колективах та вжиття заходів для запобігання конфліктам, що сприяє підвищенню ефективності роботи груп.

Для забезпечення ефективного управління розвитком персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» розробляється комплексний інструментарій оцінки співробітників. Оцінка персоналу включає три групи показників: професійні

компетенції, результативність виконання завдань та соціально-психологічну інтеграцію в колектив.

На рис. 3.2. представлені пропоновані три групи показників оцінки розвитку та ефективності використання персоналу.



Рисунок 3.2 – Показники оцінювання розвитку та ефективності використання персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі [28]

Отже, рекомендації щодо підвищення інтелектуального потенціалу персоналу ПАТ «Запоріжсталь», як важливої складової формування ефективної системи підготовки кадрів, визначають необхідність впровадження інтерактивних методів навчання. Такі підходи дозволяють за

обмежених фінансових ресурсів та часових рамок забезпечити здобуття працівниками нових професійно значущих компетенцій, орієнтованих на досягнення спільних цілей. Це включає як розвиток індивідуальних здібностей і постійне розширення професійних можливостей працівників, так і сприяння соціально-економічному розвитку підприємства в цілому.

На основі аналізу методик, розглянутих у ході дослідження, а також з урахуванням запропонованих шляхів вдосконалення системи підготовки кадрів на ПАТ «Запоріжсталь», було розроблено структурований інструментарій підбору та розвитку людських ресурсів. Його застосування на підприємстві дозволяє систематизувати процеси навчання, оцінки та розвитку персоналу, підвищуючи ефективність кадрової політики. Основні результати дослідження представлені у Додатку А

Для підвищення результативності та якості процесу професійної підготовки кадрів на ПАТ «Запоріжсталь» доцільним є запровадження сучасних комп'ютерно-інформаційних технологій, орієнтованих на підтримку та розвиток людських ресурсів. Узагальнена структура таких технологій представлена у додатку Б.

Отже, у межах запропонованих рекомендацій для ПАТ «Запоріжсталь» доцільним є впровадження сучасніших організаційних форм навчання та розвитку персоналу, що сприятиме модернізації системи підготовки кадрів, насамперед її організаційно-управлінських елементів, та, відповідно, підвищенню загальної ефективності функціонування підприємства. Водночас зазначені заходи можуть бути реалізовані переважно за рахунок внутрішніх ресурсів, зокрема через:

- залучення менеджерів-коучів, тьюторів, наставників (бадді) та інших фахівців у сфері розвитку персоналу;
- організацію семінарів і тренінгових програм, підготовлених на основі внутрішніх методичних напрацювань;
- упровадження практики менеджерів-тренерів, відповідальних за передання професійних компетенцій;

– створення корпоративних університетів, навчальних центрів та спеціалізованих шкіл підготовки персоналу;

– підвищення кваліфікації працівників на базі традиційних державних і приватних закладів вищої освіти – університетів, інститутів, академій;

– інтеграцію у процес підготовки кадрів інноваційних бізнес-шкіл, бізнес-майстерень, тренінгових центрів та спеціалізованих консалтингових агентств.

Результати оцінки використовуються для планування професійного розвитку, визначення потреб у навчанні, прийняття рішень щодо мотивації та преміювання. Важливо, щоб система оцінки була прозорою та загальновизнаною, оскільки складність методів або сумнівність показників може викликати опір з боку працівників.

Аналіз практики ПАТ «Запоріжсталь» дозволяє виділити напрями підвищення ефективності управління розвитком персоналу:

Впровадження HR-аналітики: використання статистичних та прогнозних методів для оцінки ефективності персоналу та оптимізації процесів навчання і мотивації.

Комплексний розвиток компетенцій: інтеграція професійних, міжособистісних та управлінських навичок у плани розвитку працівників.

Покращення системи мотивації: диференціація матеріальних та нематеріальних стимулів з урахуванням індивідуальних потреб і потенціалу працівників.

Підвищення рівня залученості: формування культури участі у прийнятті рішень та підтримка ініціатив співробітників, що сприяє розвитку відповідальності та командного духу.

Таким чином, інтеграція економічних, організаційних, виховних та соціально-психологічних методів управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» дозволяє забезпечити системний розвиток колективу, підвищити ефективність трудових процесів і сприяти формуванню конкурентоспроможного підприємства.

3.2 Впровадження цифрових технологій та HR-аналітики в управлінні людськими ресурсами

Технологія управління персоналом на сучасному етапі розвитку ПАТ «Запоріжсталь» розглядається як системно вибудуваний комплекс управлінських дій, спрямованих на узгодження професійних інтересів, мотиваційних настанов та трудових цінностей працівників із стратегічними завданнями металургійного підприємства. У такому розумінні вона виступає практичним втіленням гуманістичних концепцій менеджменту та формує нормативно-поведінкову основу для керівників усіх рівнів. Тому технології управління персоналом виконують не тільки роль прикладного інструментарію HR-служб, а й слугують засобом цілеспрямованої трансформації організаційної поведінки колективу. Їх фундаментом є механізми трудового стимулювання, які можуть ґрунтуватися на укладенні угод, використанні мотиваційно-ціннісних засобів впливу, а також застосуванні нормативних або регулюючих методів впливу.

У ПАТ «Запоріжсталь» такі технології мають як системний, так і періодичний характер їх використання – залежно від виробничих потреб, рівня управління та специфіки професійних груп. Вони можуть поширюватися на весь персонал комбінату, окремі категорії працівників (зокрема, робітничі професії, інженерно-технічний склад, керівників підрозділів) або на окремих висококваліфікованих фахівців.

Сталий розвиток великого промислового підприємства, яким є ПАТ «Запоріжсталь», у висококонкурентних умовах сучасної економіки неможливий без формування ефективної системи управління персоналом, що ґрунтується на впровадженні сучасних технологічних рішень. Динаміка ринкового середовища та нестабільність виробничих процесів у металургійній галузі потребують регулярного оновлення HR-методів, а також інтеграції новітніх управлінських технологій. Сучасний HR-менеджмент підприємства

має орієнтуватися на цифровізацію кадрових процесів, впровадження інноваційних стратегій, а також адаптацію методів роботи з персоналом до нових викликів промислового сектору.

Комплекс упроваджуваних на «Запоріжсталі» технологій управління охоплює всі ключові етапи кадрової роботи: добір та професійне оцінювання кадрів, їх адаптацію та наставництво, організацію навчання та перепідготовки, планування кар'єрних траєкторій, формування системи мотивації, підтримку психологічної стійкості, управління конфліктами та формування здорового соціально-психологічного клімату. Функціонування таких технологій забезпечує оптимізацію управлінських процедур і дозволяє ефективніше впливати на виробничі та організаційні процеси, інтегруючи кадрову складову в систему стратегічного управління комбінату.

Впровадження інноваційних HR-технологій на ПАТ «Запоріжсталь» відіграє ключову роль у зміцненні конкурентних переваг підприємства – передусім шляхом більш ефективного використання інтелектуального потенціалу працівників та потужних трудових ресурсів металургійної галузі. В умовах трансформації українського ринку праці та структурних змін у виробничому секторі принципи модернізації управління персоналом мають узгоджуватися з новими вимогами взаємодії між керівниками та працівниками, відображаючи поточні тенденції галузевого розвитку.

Практика діяльності «Запоріжсталі» підтверджує, що цифрові технології суттєво модифікують кадрові процедури та формують нові стандарти HR-менеджменту. Серед найбільш затребуваних digital-рішень, які активно впроваджуються або можуть бути впроваджені на металургійному підприємстві, варто виділити:

1) інформаційні HR-системи (HRIS) для управління обліковими даними, контролю робочого часу та автоматизації розрахунків;

2) електронні формати навчання, що забезпечують безперервний розвиток компетенцій робітничого та інженерного персоналу;

3) системи управління знаннями та навчанням (LMS) для моніторингу професійного розвитку;

4) HR-аналітику, яка дозволяє оптимізувати процеси добору та прогнозувати ризики плинності кадрів;

5) хмарні технології для підвищення мобільності HR-процесів;

6) застосування штучного інтелекту для автоматизованого аналізу резюме, прогнозування кадрових потреб та оцінювання стану персоналу;

7) використання професійних та соціальних мереж у рекрутингу та формуванні бренду роботодавця;

8) роботизацію кадрових процесів (RPA), яка дозволяє скоротити час на обробку рутинних HR-завдань;

9) інструменти аналізу емоційного стану персоналу, що сприяють покращенню комунікації та запобіганню професійному вигоранню;

10) VR/AR-технології для тренування навичок безпечної поведінки на виробництві;

11) системи управління продуктивністю, включно з OKR, моніторингом робочої активності та показників ефективності;

12) Smart-рекрутинг – комплекс цифрових рішень для прискорення й оптимізації процесів добору персоналу для виробничих та технічних підрозділів.

Очевидно, що перелік таких технологій постійно розширюється, оскільки цифрові рішення еволюціонують відповідно до потреб сучасного виробничого середовища. Стрімкі зміни зовнішнього середовища, в яких працює українська промисловість, суттєво впливають на методи управління персоналом, поступово витісняючи традиційні підходи та підсилюючи роль digital-інструментів.

Для ПАТ «Запоріжсталь», як одного з найбільших підприємств металургійного комплексу України, критично важливо періодично здійснювати порівняння між класичними та інноваційними HR-технологіями, оцінюючи їхню відповідність актуальним виробничим вимогам. Традиційні

методи, хоч і мають певні переваги, часто вимагають значних ресурсних витрат та часу. Цифрові рішення, своєю чергою, забезпечують автоматизацію процесів, підвищення точності управлінських рішень та зростання рівня залученості персоналу, що є надзвичайно важливим для стабільності і конкурентоспроможності великого промислового підприємства.

Розглянемо та порівняємо ключових аспектів традіційних та Digital-технологій управління персоналом (додаток В).

Розмежування традиційних та цифрових (digital) інструментів управління персоналом дає можливість чітко ідентифікувати ті елементи HR-системи ПАТ «Запоріжсталь», які найбільше потребують модернізації. Зокрема, у сферах профорієнтації нових робітників та їх виробничої адаптації класичні методики, що базуються на виключно очному навчанні і наставництві, нерідко виявляються недостатньо адресними та потребують значних часових ресурсів. Використання цифрових рішень – інтерактивних онлайн-платформ, відеоінструктажів чи віртуальних навігаційних модулів виробничими дільницями – забезпечує більш гнучкий, прискорений та персоналізований процес входження працівників у професійне середовище комбінату.

Для ПАТ «Запоріжсталь» управління персоналом передбачає не лише оптимізацію продуктивності праці, а й формування комфортних та безпечних умов трудової діяльності. Порівняння класичних та цифрових підходів демонструє, що digital-інструменти створюють розширені можливості у сфері психологічної підтримки: застосунки для відстеження рівня стресу, дистанційні консультації фахівців або автоматизовані системи моніторингу емоційного стану працівників. Натомість традиційні практики, які передбачають особисті зустрічі лише за потреби, можуть бути менш доступними або не враховувати змінні психоемоційні фактори виробничого середовища.

Конфліктні ситуації на великих промислових підприємствах, зокрема на «Запоріжсталі», є закономірним фактором командної взаємодії. У цьому

контексті цифрові технології пропонують принципово новий підхід до їх раннього виявлення та врегулювання: інструменти анонімного сповіщення, системи аналізу комунікативної активності працівників, модулі оцінювання психологічної напруги у виробничих підрозділах. Застосування таких рішень сприяє не лише швидкому реагуванню на конфлікти, а й превентивному управлінню ризиками, що значно підвищує їхню ефективність порівняно з класичними методами. Розглянемо та порівняємо переваги та недоліки у додатку Г.

Масовий перехід багатьох організацій до віддалених чи змішаних форм зайнятості став каталізатором інтенсивного розвитку цифрових HR-технологій. Навіть для промислового підприємства, де більшість операцій є фізичною працею, управління дистанційними командами спеціалістів (інженерів, аналітиків, офісного персоналу) потребує використання систем для координації робочих завдань, обліку часу та контролю виконання процесів. У таких умовах традиційні підходи, що базуються на обов’язковій фізичній присутності працівника, поступово втрачають актуальність.

Водночас використання цифрових HR-рішень не позбавлене ризиків і потребує ретельної організаційної підготовки. На «Запоріжсталі» ключовими передумовами ефективного впровадження digital-технологій можна вважати низку критичних чинників:

Стратегічна орієнтація впровадження, що передбачає прив’язку цифрових HR-інструментів до довгострокових виробничих і бізнес-цілей комбінату.

Активне лідерство керівництва, оскільки успішна цифрова трансформація можлива лише за умови усвідомлення менеджментом цінності digital-рішень і забезпечення необхідної ресурсної підтримки.

Підготовка персоналу, що включає системне навчання працівників роботі з новими цифровими інструментами, формування цифрової компетентності та розуміння цінності інноваційних HR-процесів.

Інформаційне забезпечення, тобто наявність актуальних і повних даних про працівників, необхідних для функціонування аналітичних та автоматизованих HR-систем.

Сприйнятлива корпоративна культура, у межах якої колектив підприємства готовий до організаційних трансформацій. Важливим фактором є відкриті комунікації та залучення працівників до обговорення змін, що сприяє формуванню довіри та зменшенню опору інноваціям.

Надійна система кібербезпеки, оскільки HR-процеси включають обробку персональних даних та інформації обмеженого доступу.

Безперервний контроль результативності, що передбачає визначення параметрів оцінки ефективності впроваджених рішень, їх моніторинг та коригування.

Постійна технічна підтримка та оновлення систем, необхідні через швидку еволюцію цифрових технологій.

Гнучкість HR-процесів, важлива для адаптації до змін ринкового середовища, технологічних тенденцій та внутрішніх потреб підприємства.

Отже, успішне та комплексне впровадження цифрових HR-технологій на ПАТ «Запоріжсталь» потребує консолідованих зусиль усіх рівнів управління та працівників. Digital-інструменти сприяють оптимізації кадрових процесів, зменшенню обсягу рутинної роботи, підвищенню якості управлінських рішень та формуванню персоналізованого підходу до розвитку людського капіталу комбінату. Порівняльний аналіз традиційних та цифрових технологій управління персоналом свідчить про значну перевагу останніх, адже вони дозволяють не тільки підвищити результативність HR-процесів, а й сформувати довгострокові конкурентні переваги підприємства в умовах сучасного ринку праці та високої динаміки металургійної галузі.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження напрямів удосконалення системи управління людськими ресурсами ПАТ «Запоріжсталь» із урахуванням міжнародного досвіду дозволило встановити, що ефективна модернізація HR-процесів на підприємстві можлива лише за умови комплексного підходу, який поєднує організаційні, технологічні та соціально-психологічні зміни. Аналіз найкращих світових практик, а також порівняння їх з існуючим станом HR-системи підприємства засвідчили, що ключові резерви підвищення ефективності зосереджені у сфері цифровізації, розвитку персоналу, оптимізації комунікацій та удосконалення мотиваційних інструментів.

Важливим результатом дослідження є визначення необхідності системного впровадження digital HR-технологій, що забезпечують автоматизацію рутинних кадрових процесів, підвищення швидкості прийняття управлінських рішень та розширення можливостей аналітичної обробки даних. Міжнародний досвід доводить, що використання HRIS, платформ для управління продуктивністю, електронного навчання та систем Smart-рекрутингу сприяє підвищенню прозорості процедур, персоналізації взаємодії з працівниками та зниженню операційних витрат. Для ПАТ «Запоріжсталь» такі рішення є важливою передумовою переходу до сучасної моделі управління людським капіталом.

Одним із ключових напрямів удосконалення є формування комплексної системи розвитку персоналу, яка включає запровадження безперервного навчання, оновлення внутрішніх програм підвищення кваліфікації, розвиток корпоративних освітніх платформ та партнерство з профільними освітніми установами. Світова практика показує, що інвестиції у розвиток компетентностей працівників забезпечують зростання їх продуктивності, зменшення плинності кадрів та підвищення рівня інноваційності виробництва. Для «Запоріжсталі» це особливо актуально з огляду на технологічні зміни у металургійній галузі та необхідність залучення молодих фахівців.

Не менш важливою складовою вдосконалення HR-менеджменту є оновлення мотиваційної політики, яка має бути більш гнучкою, диференційованою та спрямованою на формування стабільної прихильності працівників до підприємства. Міжнародний досвід засвідчує ефективність застосування змішаних мотиваційних моделей, що поєднують фінансові стимули з нематеріальними інструментами – розвитком корпоративної культури, можливостями кар'єрного зростання, розширенням програм благополуччя та підтримки балансу між роботою і життям.

Дослідження також підтвердило, що одним із важливих чинників підвищення ефективності управління людськими ресурсами є розвиток комунікацій та внутрішньої корпоративної взаємодії. Глобальні тенденції доводять необхідність запровадження цифрових комунікаційних платформ, інструментів для моніторингу емоційного стану персоналу, а також програм раннього реагування на конфліктні ситуації. Для ПАТ «Запоріжсталь» ці рішення здатні покращити психологічний клімат, підвищити довіру між управлінським персоналом та працівниками та посилити соціальну стабільність колективу.

Отже, узагальнення отриманих результатів дозволяє зробити висновок, що модернізація системи управління людськими ресурсами ПАТ «Запоріжсталь» має базуватися на інтеграції міжнародних підходів, адаптованих до особливостей українського промислового сектора. Реалізація запропонованих напрямів удосконалення сприятиме підвищенню ефективності HR-процесів, зміцненню кадрового потенціалу, прискоренню цифрової трансформації підприємства та забезпеченню його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота магістра містить нові підходи до виконання наукового завдання, яке пов’язане з удосконаленням форм та методів управління людськими ресурсами на основі міжнародного досвіду (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»). У результаті дослідження сформульовано такі висновки і пропозиції:

а) Термін «управління людськими ресурсами» з’явився в 1980-ті роки як оновлення концепції управління персоналом, щоб відповідати новим умовам організаційної практики, які змінювались через глобальні трансформації в бізнес-середовищі. Впровадження стратегічного управління та адаптація до змінних умов функціонування підприємств призвели до того, що традиційні методи управління персоналом втратили свою ефективність. Тому на зміну старим підходам прийшли нові форми взаємодії керівників та підлеглих, спрямовані на створення атмосфери співпраці, делегування відповідальності та формування саморегулюючих команд. У 1970-ті роки відбувся розвиток гуманістичного підходу в менеджменті, що підвищив значення людського потенціалу в організаціях. Бізнес-лідери усвідомили, що люди — це ключовий фактор для підвищення ефективності виробничих процесів.

б) У сучасній теорії менеджменту традиційно виокремлюють три базові управлінські парадигми: японську, американську та європейську. До 1970-х років Сполучені Штати Америки утримували провідні позиції у світовому виробництві більшості видів продукції, демонструючи найвищий рівень продуктивності праці. Підґрунтям такого успіху була ефективна система менеджменту, яка слугувала зразком для багатьох економік. Визначальними рисами американського стилю управління є орієнтація на індивідуальні досягнення, прагматичність і раціональний підхід до виконання професійних завдань, що відповідає умовам висококонкурентного ринкового середовища. Американська модель передбачає чітку регламентацію

професійних обов’язків та щоденне виконання докладно сформульованих виробничих завдань.

в) Оцінювання результативності управління підприємством загалом і системою роботи з персоналом зокрема, а також визначення напрямів її підвищення, становить багатокомпонентний процес, що передбачає врахування впливу широкого спектра різнорідних чинників. Аналіз підходів до визначення ефективності менеджменту персоналу, представлений у працях вітчизняних і зарубіжних учених, дає підстави стверджувати, що значна частина дослідників наголошує на необхідності суттєвого оновлення концептуально-методичних засад систем оцінювання та аналізу діяльності підприємств. Йдеться, зокрема, про формалізацію процедур діагностування та моніторингу, а також про забезпечення високого рівня достовірності прогнозних моделей.

г)ПАТ «Запоріжсталь» є одним із ключових підприємств металургійного комплексу України та здійснює вагомий внесок у формування національної економіки. Як один із провідних виробників сталі та металопрокату, комбінат значною мірою впливає на розвиток суміжних галузей та експортний потенціал держави. У зв’язку з цим комплексне дослідження результатів його господарської діяльності набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень, рівень фінансової стабільності та конкурентні позиції на внутрішньому й зовнішніх ринках. У даному контексті доцільно розглянути основні напрями функціонування ПАТ «Запоріжсталь», включно з фінансовими характеристиками, стратегічними векторами розвитку та впливом підприємства на соціально-економічну динаміку регіону.

д) Ключовою метою реалізації стратегії управління людськими ресурсами ПАТ «Запоріжсталь» є формування та підтримання такого рівня якісних характеристик персоналу, який забезпечує максимальну результативність у досягненні стратегічних цілей та виконанні управлінських завдань підприємства на всіх етапах його функціонування. Під забезпеченням

належної якості трудових ресурсів розуміють оптимальну відповідність професійних компетенцій, кваліфікаційних параметрів і чисельності працівників сучасним та прогнозованим потребам компанії.

Стратегія управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь», що є одним із провідних представників металургійного сектору України та входить до складу Групи «Метінвест», базується на принципах розвитку людського капіталу, підвищення професійної спроможності працівників і формування ефективної моделі кадрової політики.

е) У сучасних умовах розвитку промислового виробництва управління персоналом стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна кадрова політика передбачає не лише оптимізацію процесів підбору, навчання та мотивації працівників, але й впровадження сучасних управлінських практик, що відповідають світовим стандартам. В цьому контексті доцільним є порівняння практик ПАТ «Запоріжсталь» із міжнародним досвідом управління персоналом, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони вітчизняної системи HR і намітити напрямки її вдосконалення. Аналіз організаційної структури управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» показує, що підприємство застосовує централізовану модель HR-менеджменту. Відділ персоналу підпорядковується безпосередньо дирекції підприємства і відповідає за ключові процеси: планування потреб у персоналі, підбір та відбір кандидатів, навчання і підвищення кваліфікації співробітників, управління мотивацією та оцінку ефективності праці.

ж) На сучасному етапі розвитку суспільства ефективна конкурентоспроможність будь-якого підприємства або організації можлива лише за умови належного формування, розвитку та управління потенціалом персоналу з урахуванням його професійних та особистісних характеристик. Важливим аспектом ефективного управління кадрами є впровадження моделей постійного розвитку працівників, що сприяють набуттю професійних компетенцій та підвищенню інтелектуального і креативного рівня співробітників. Таким чином, розвиток людських ресурсів виступає ключовою

складовою вдосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь». Сучасні реалії економіки знань вимагають формування нового типу працівника, який не лише бере активну участь у виробництві матеріальних благ, а й знаходить у трудовій діяльності смислову цінність, стає висококваліфікованою, гармонійно розвиненою особистістю.

з) Технологія управління персоналом на сучасному етапі розвитку ПАТ «Запоріжсталь» розглядається як системно вибудуваний комплекс управлінських дій, спрямованих на узгодження професійних інтересів, мотиваційних настанов та трудових цінностей працівників із стратегічними завданнями металургійного підприємства. У такому розумінні вона виступає практичним втіленням гуманістичних концепцій менеджменту та формує нормативно-поведінкову основу для керівників усіх рівнів. Тому технології управління персоналом виконують не тільки роль прикладного інструментарію HR-служб, а й слугують засобом цілеспрямованої трансформації організаційної поведінки колективу. Їх фундаментом є механізми трудового стимулювання, які можуть ґрунтуватися на укладенні угод, використанні мотиваційно-ціннісних засобів впливу, а також застосуванні нормативних або регулюючих методів впливу.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Пташенко О., Чернобай Л., Малихіна С., Верезомська І., Яремчук, С. Проблеми та перспективи застосування стратегій управління персоналом міжнародних компаній в українській бізнеспрактиці. Financial and Credit *Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. 1 (42), 406–414. URL: https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/ 42YYRam7/

2. Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. Modern Economics. 2018. (10). 29–35. URL: https://doi.org/10.31521/mode- con.V10(2018)-05

3. Палінчак В. М. Американський стиль менеджменту. Науковий вісник Ужгородського університету. 2017. (1)(40). URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/ irbis_nbuv/cgiirbis_64. exe?I21DBN=LINK&P2 - 1DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21-STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvuuped_2017_1_55.

4. Чигур І. В., Глущенко Л. Д. Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналом. НТКП ВНТУ. Факультет менеджменту та інформаційної безпеки. 2020. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua//handle/ 123456789/29006

5. Emre Cakir, A. American and European models of human resources management: Which one is more suitable for the Turkish case? Marmara Journal of European Studies. 2001. 9(1). 155. URL: https://dergipark.org.tr/en/ download/article-file/1474.

6. Mitu E. I., Vasic M. Comparative management of human resources between USA and Japan. Valahian Journal of Economic Studies. 2018. 9 (1), 93–100. https:// doi.org/10.2478/vjes-2018-0010.

7. Konrad, A. M., Deckop J. R. Human resource management trends in the USA: Challenges amidst of prosperity. International Journal of Manpower, 2001. 22 (3), 269–278. URL: https://doi.org/10.1108/01437720110398374.

8. White M. Japanese management and British workers. International Journal of Manpower. 1982. URL: https://doi.org/10.1108/eb044912.

9. Damij N., Damij T. An approach to optimizing Kanban board workflow and shortening the project management plan. IEEE Transactions on Engineering Management, 2021. 71, 13266–13273. URL: https://doi.org/ 10.1109/TEM.2021.3120984.

10. Gooderham P., Nordhaug O. One European model of HRM? Cranet empirical contributions. Human Resource Management Review. 2010. 21 (1), 27–36. URL: https:// doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.009.

11. Martinsons M. G., Davison R. M. Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management. Decision Support Systems, 2007.43(1), 284–300. URL: https://doi.org/ 10.1016/j.dss.2006.10.005.

12. Santos G., S? J. C., Felix M. J., Barreto L., Carvalho F., Doiro M., Zgodavova K., Stefanovic M. New needed quality management skills for Quality Managers 4.0. Sustainability, 2021. 13(11), 6149. URL: https://doi.org/ 10.3390/su13116149.

13. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. Вчені записки Університету "КРОК", 2019. 2 (54), 137–144. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-137-144.

14. Бобришев І.М. Обґрунтування доцільності впровадження збалансованої системи показників на українських підприємствах. *Управління персоналом*. 2012. №1. С. 78–79.

15. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге видання. Kb]d.: Центр навчальної літератури, 2009. 502 с.

16. Гавкалова Н.Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: [монографія]. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2011. 295 с.

17. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. URL:

http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/herasymenko-o-herasymenko-h-efficiency-of-personnel-management-in-a-small-ente_24638.pdf.

18. Гриценко Л.Л. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 3(129). С. 161–167.

19. Демешко Ю.О., Ефективність використання трудових ресурсів підприємства. URL: http://intkonf.org/konf032013/119-demeshko-yu-o-bogacka-n-m-efektivnst-vikoristannya-trudovih-resursv- pdpriyemstva.html.

20. Ісаєва Т.М. Оцінка ефективності діяльності підприємства на основі застосування збалансованої системи показників. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 2 (18). С. 79–84.

21. Амосов О. Формування людського капіталу в умовах інноваційної економіки: методологічний аспект. Публ. упр.: теорія та практика. 2011. № 3. С. 164–172.

22. Toner J. and Falx M. S. How to Manage Your Slaves, 2014.224 p.

23. Верна В.В. Формалізація, алгоритмізація та програмування створення конкурентоспроможної системи управління персоналом. *Науковий вісник НУБіП України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент і бізнес»*. 2010. – Вип. 154. – Ч. 2. –С. 48-56.

24. Владимирська Є.Ю. Науково-методичне забезпечення якості дистанційного навчання у технічному університеті : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки» / Є.Ю. Владимирська.– К., 2006.– 21 с.

25. Mathis R. L., Jackson J. H., Valentine S. R. and Meglich P. Human Resource Management 15th Edition, 2016. 705 p.

26. Гур'янов А.Б. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 34. С. 274–277.

27. Дикань Н. В. Менеджмент: Навч. посібник. Київ: Знання, 2008. 389 с.

28. Robbins S. P. Organizational Behavior (17th Edition), 2016. 744 p.

29. Житник Т.П. Розвиток підприємства у контексті використання його персоналу. Економіка. 2010. №10. С. 136–141.

30. Жучкова Г.А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти її визначення. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517

31. Завіновська Г.Т. Економіка праці. URL: http://studentbooks.com.ua/content/view/329/39/1/1/

32. Noe R. A. Employee Training & Development (Irwin Management) 7th Edition, 2016. 576p.

33. Запара С.А. Основні підходи до управління: еволюція і перспектива *Агросвіт*. 2015. №20. С. 16–22.

34. Капінос Г.І. Операційний менеджмент: Навч. посіб. / Г.І. Капінос, І.В. Бабій. Київ: ЦУЛ, 2013. 352 с.

35. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посібник / І. В. Ковальчук. К.: Знання, 2008. 679 с.

36. Коловський А.С. Категорії ефективності та результативності в управління підприємствами. URL: http://www.rusnauka.com/15_DNI_2008/Economics/32872.doc.htm.

37. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. Прометей. 2013. №1 (40). С. 146–151.

38. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес – процесів українських підприємств: проблеми та перспективи / О.В. Корзаченко / Науковий вісник Херсонського державного університету. 2013. Вип. 3 С. 64–69.

39. Костишина Т.А. Високий рівень управлінського потенціалу керівників – основа ефективного менеджменту в сучасних умовах. Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції, 26- 27 травня 2009 р. Луцьк, 2009. С. 298–299.

40. Косянчук Т.Ф. Результативність діяльності підприємства та її

діагностика. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. №3, Т.1. С. 121–124.

41. Кравченко О.А. Забезпечення результативності і ефективності виробничої діяльності підприємства. Економіка: реалії часу. 2013. №3 (8). С. 29–35.

42. Крисанов Д.Р. Результативність й ефективність діяльності підприємств: оцінювання та максимізація. Економіст. 2012. № 7. С. 21–25.

43. Кузьмін О.Є. Система корпоративного управління: формування та оцінювання на засадах економічних індикаторів (на прикладі машинобудування): монографія. Під ред. д.е.н., проф. О.Є. Кузьміна. Львів: Тріада плюс, 2008. 369 с.

44. Куцоконь М.П. Людський фактор в економіці і його перспективи в сучасній України. URL: http://www.bdpu.org/scientific_published/conf021009/articles/Section_2/Kuocokon.pdf.

45. Кустовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Курс лекцій. Тернопіль : Екон. думка, 2007. 124 с.

46. Кухаренко В.Н., Навчальний процес у масовому відкритому дистанційному курсі. Теорія і практика управління соціальними системами. 2012. № 1. С. 40–50.

47. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: МАУП, 2006. 304 с.

48. Мних Є.В. Економічний аналіз: Підручник для ВНЗ / Є.В. Мних. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 468 с.

49. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 319 с.

50. Небава М.І. Менеджмент організацій і адміністрування: Навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2012. 105 с.

51. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. для студентів вузів. Київ : Кондор, 2013. 309.

52. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу [Текст] : навч.-пр. посіб.: Навчальне видання. Київ: КНЕУ, 2010. 450 с.

53. Тонер Дж., Сидоний Факс М. Как управлять рабами. Москва: Издательство «Олимп-Бизнес», 2015. 220 с.

54. Точилін В. О., Венгер В. В. Вертикально-інтегровані структури гірничо-металургійного комплексу України: стан та напрями розвитку. Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. 2013. Т. 18. Вип. 3/1. С. 64–67.

55. Храмов В.О. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посіб. Київ: МАУП, 2013. 112 с.

57. Шитікова, Л. В. Теоретичні підходи до формування механізмів управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 1. С. 130-133.

62. Шмиголь Н. М., Антонюк А. А. Сучасні напрями управління персоналом на підприємствах страхування. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 59–63.

64. Heneman H. G., Judge Timothy, and Kammeyer-Mueller Prof J. Staffing Organizations 8th Edition, 2016. 768 p.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Характеристики сучасних технологій з розвитку людських ресурсів

Назва, джерело	Зміст	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Традиційні аудиторні форми			
Семінар	Seminarium – лат., форма навчально-практичних занять, за якою учасники обговорюють повідомлення, доповіді і реферати, виконані ними за результатами навчальних або наукових досліджень під керівництвом викладача, який виступає координа-тором обговорення, спрямованого на формування навичок професійної полеміки, усвідомлення і закріплення матеріалу	Активний діалог між учасниками і викладачем, який дозволяє розглянути матеріал з різних сторін, співвіднести його з досвідом і знаннями, вже наявними у слухачів	Проводиться у відносно невеликих групах по 8-25 осіб, висока залежність від досвідченості та комуніка-бельності ведучого семінару
Тренінг	Training – англ., процес модифікації відношення, знання чи поведінкових навичок у формі активного навчання, зазвичай спрямованого на комплексне засвоєння теоретичних знань і прак-тичних умінь, формування необхідних здібностей, виявлення і вироблення способів подолання типових труднощів	Аналіз і корекція через вправи неефективних моделей поведі-нки, формування ряду особових навичок, добування «суб,,єктивної істини»	Низька ефективність використання отриманих знань, необхід-ність посттре-нінгового суп-роводу для закріплення і посилення тре-нінгових ефектів

1	2	3	4
Кейсінг	Case method, case-study – англ., техніка навчання, що використовує опис реальних економічних, соціальних і бізнес-ситуацій, які слід проаналізувати, розібратись в суті проблеми, запропонувати можливі рішення і вибрати найкраще з них	Актуальність розв,,язуваних проблем і їх тісний зв'язок з професійним досвідом учасників, висока мотивація і активність учасників	Можливість не досягнути бажаних результатів, якщо учасники не володіють необхідними знаннями та досвідом, обго-ворення може вимагати надто багато часу
Наставництво			
Коучінг	Coaching – англ., мистецтво сприяння підвищенню результативності, навчання і розвитку однієї людини завдяки реалізації програм коучінгу іншою (coach) – більш досвідченою і кваліфікованою	Навчання «сам на сам» із коу-чером, форму вання індивідуа-льного графіка навчання та програми тренінг-курсу, враховується темп розуміння, сприйняття і практичного зас-воєння інформації	Послуги коучера є дово-лі дорогими; вимагає багато часу і терпіння, ефективність напряму залежить від взаємопоро-зуміння та компетент-ності консультанта
Менторінг	Mentoring – англ., метод навчання і розвитку персоналу, при якому більш досвідчений працівник (mentor) ділиться власними знан- нями із своїм підопічним (mentee, protégée) протягом певного часу, допомагаючи менш досвідченому працівнику набути необхідну професійну компетенцію, а також ввести у сферу соціально-психо-логічних стосунків	Акумулювання специфічного досвіду і технологій з подальшою передачею; короткостроко-вість і «точкове потрапляння» в необхідні навички	Суттєво, щоб ментори та їхні учні підходили за особистісним, підсвідомим і цільовим критеріями

1	2	3	4
Тьюторінг	Tutoring – англ., супровід і підтримка тьютором (tutor) індивідуальної навчальної програми підопічного з врахуванням його особистості, життя і поведінки, основною метою яких є установка на його самоосвітню діяльність, надання інформаційної і психологічної підтримки, орієнтування на дослідницьку діяльність шляхом консультування	Побудова індивідуальної освітньої траєкторії, врахування досвіду і особистісних особливостей учнів	Пряма залежність від професіоналіз-му тьютора, викладач повинен володіти неабиякими знаннями в га-лузях педагогі-ки і психології
Баддінг	Buddying – англ., партнерське керівництво, підтримка, допомога і захист однієї людини іншою з метою досягнення результатів і цілі через передачу одна одній навчальної та розвиваючої інфор-мації, забезпечення об’єктивного і достовірного зворотного зв,,язку при виконанні завдань і освоєнні нових навичок з виконання поточних професійних обов’язків	Рівні права учасників, отримання об’єктивної інформації про роботу, виявлення точок зростання, покращення навичок міжособистісно ї взаємодії	Вимагає абсолютно чесного, об,,єктивного і неупередже-ного зворот- ного зв'язку

1	2	3	4
Шедоуінг	Shadowing – англ., «буття тінню» – дає можливість розвитку шляхом постійного слідування, спостереження і розмов з особою, яка виступає прикладом для наслідування в процесі освоєння нових професійних навичок і кваліфікацій	Простота, економічність, прискорений процес адаптації робітника до нового виду діяльності через «занурення» в реальні умови	«Ми вчимося, коли ми спостерігаємо»
Секондмент	Secondment – англ., процес тимчасового переведення особи від виконання нею її звичних обов'язків на інше робоче місце, в результаті чого вона набуває нових навичок і знань	Динамічний особистісний розвиток співробітників, удосконалення та поліпшення командної роботи	Наскільки болісно пройде адаптація до нового робочого місця і повернення на своє
Навчання дією	Action-learning, doing by learning або learning by doing – англ., метод навчання, в якому суміщаються реальна робота та освоєння необхідних для її виконання знань і навичок	Ідеальне навчальне середовище, самостійність у формуванні власних знань і досвіду	«Не варто повністю переймати чужий досвід»
Ігрове навчання			
Ділові ігри	Busines-games – англ., технологія, яка дозволяє створити максимально наближену до реальності ігрову ситуацію та запропонуПАТи і реалізуПАТи в її умовах різні варіанти та сценарії розвитку подій, що забезпечує засвоєння навичок на більш глибокому рівні	Висока мотивація, емоційна насиченість процесу, підготовка вміння застосовуПАТи отримані знання	Висока трудомісткість і напруженість для наставника, елементи театральності, неможливість оперативної заміни керівника

1	2	3	4
Метафоричні ігри	Робота учасників спрямована на вироблення нових форм діяльності, нових способів розв'язання проблемних ситуацій з використанням казок, приповідок, легенд, які за аналогією передають проблематику метафор та реальних проблем	Активізація творчих здібностей, зняття блоків і стереотипів, зниження тривожності щодо результату	Висока трудомісткість і напруженість для інструктора, елементи театральності
Інтелектуальні ігри	Грунтуються на активному застосуванні інтелекту і/або ерудиції всіма учасниками з одночасним нарощуванням їх інтелектуального потенціалу	Пропагування наукових знань та розвиток інтелектуальних і пізнавальних можливостей	Значна вартість послуг наставника

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Характеристики сучасних комп’ютерно-інформаційних технологій з розвитку людських ресурсів

Назва, джерело	Зміст	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
e-Learning	Electronic Learning – англ., система електронного навчання з використанням комп'ютерів для засвоєння знань і навичок, в тому числі за допомогою мультимедіа-технологій та ранніх мереж	Зручний час і місце для навчання, постійний контакт з викладачем, індивідуальний графік навчання, економія часу і грошей	Проблема ідентифікації особистості учня, відсутність мотивації ззовні і брак контролю, не реалізуються особливості людського спілкування
Вебінар, веб-семінар, он-лайн семінар	Webinar – web+seminar – англ., «віртуальний семінар», організований за допомогою інтернет-технологій та інстру- ментів для інтерактивної і спільної взаємодії учасників у синхронному режимі	Можливість необмежено розши-рити аудиторію, інтерактивна взаємодія між доповідачем і учасниками, а також учасниками між собою; значна економія коштів та часу на організа-цію, зручність для слухачів	Відсутність живого спілку-вання, слабкий зворотній зв,,язок, розфокусована увага аудиторії
b-Learning	Blended Learning – англ., змішане навчання, в якому поєднуються e-learning та аудиторні заняття	Поєднання інформаційних технологій і класичної форми навчання за принципом «лю-дина – людина», стимулює набуття навичок самонавчання та пошуку інформації	Вимагає високого ступеня самоорганізації та особистого контролю, матеріал може залишитися незасвоєним або неправильно зрозумілим

1	2	3	4
m-Learning	Mobile-learning – англ., з появою та розвитком мобільних пристроїв (телефонів і смартфонів) популярною стала концепція мобільного навчання з їх використанням для отримання навчальної інформації	Можливість навчання у своєму темпі в будь-який зручний час, легкість актуалізації навчального матеріалу	Дороговартісні пристрої, обмежена робота акумулятора, малий сенсорний екран, швидке застарівання технологій
U-learning	Ubiquitous Learning – англ., повсюдне навчання – результат активної еволюції концепції мобільного навчання в безперервний процес самовдосконалення за допомогою найрізноманіт-ніших пристроїв (від настільних комп,,ютерів і смартфонів до планшетних пристроїв типу Ipad і т. д.)	Можливість термінового вивчення питання в потрібний час в будь-якому місці з використанням всюдисущої обчислюваної техніки та інфраструктури, саморегульоване навчання	Дороговартісні програмні продукти, потребує неабиякої обізнаності у використанні інтерактивних комп,,ютерних та мобільних технологій
E-tutoring	Навчання, підтримка, менеджмент і оцінювання засвоєння програм, яка використовує онлайн технології	Тьютор в ролі віртуального консультанта, по-мічника, використання синхронних електронних засобів навчання	Вимагає володіння специфікою мережевого міжособистісного спілкування, використання веб-технологій
E-business-games	Всі ігрові навчальні технології з використанням можливостей комп'ютерної візуалізації ігрових ситуацій, завдань і результатів	Застосування комплексу мотиваційних управлінських тех-нік, запозичених у комп'ютерних ігор	Реальне життя сприймається як гра

Джерело: складено автором на основі [28]

Додаток В

Таблиця В.1 – Порівняльна характеристика ключових аспектів традиційних та Digital-технологій управління персоналом

Аспекти управління персоналом	Традиційні технології	Digital-технології
1	2	3
Залучення персоналу	Використання друкованих оголошень, особистих зустрічей (значно триваліші та менш охоплюючи) з претендентами на заміщення вакансій	Використання сучасних рекрутингових платформ (LinkedIn, Work.ua тощо), таргетованої реклами в соцмережах, AI-алгоритмів для пошуку талантів
Оцінка кандидатів на заміщення вакансій	Ручна і вельми суб'єктивна оцінка резюме, проведення інтерв'ю без структурованих метрик	Онлайн-тести, автоматизовані перевірки навичок, інструменти AI для оцінки soft skills і когнітивних здібностей
Адаптація персоналу	Наставництво, тривалі офлайн-інструктажі	Онлайн-курси, інтерактивні гіди (LMS), автоматизовані чек-листи адаптації, системи відстеження прогресу
Організація праці	Ручне планування графіків, використання журналів, паперових документів	HRM-системи для автоматизації графіків (Workday тощо), інструменти для управління проєктами (Asana, Trello тощо)
Мотивація праці	Особисті зустрічі, фінансові бонуси, виняткове врахування нематеріальних стимулів	Використання гейміфікації, віртуальних нагород, платформ для моніторингу продук- тивності та залученості (15Five, Kudos тощо)
Управління конфліктами	Особисті переговори, формальні зустрічі за участю керівництва	Онлайн-інструменти для анонімного звітування про конфлікти, алгоритми для аналізу психологічної атмосфери в команді
Навчання та розвиток	Офлайн-тренінги, друковані матеріали, обмежена гнучкість у часі та форматі навчання	Інтерактивні онлайн-курси (Coursera, Udemy тощо), платформи для навчання співробітників (LMS), гейміфікація навчання

1	2	3
Комунікація	Електронна пошта, регулярні офлайн-наради, низька оперативність обміну інформацією	Месенджери (Slack, Teams тощо), відеокон- ференції (Zoom, Google Meet тощо), мобільні додатки для швидкого обміну інформацією
Аналіз даних	Мінімальний аналіз, рішення базуються на досвіді менеджера, а не на даних	Використання HR-аналітики для прогнозування потреб персоналу, визначення продуктивності та планування ресурсів
Автоматизація процесів	Ручна обробка документів, велика кількість паперової роботи	HRM-системи (BambooHR, SAP SuccessFactors), автоматизація підбору персоналу, графіків роботи та документації
Зворотний зв'язок	Щорічні оцінки, формальні зустрічі, нечастий зворотній зв'язок	Постійний моніторинг через цифрові інструменти (SurveyMonkey, 360° Feedback тощо), автоматизовані звіти
Робота з віддаленими командами	Малоефективні рішення, робота здебільшого організована лише в офісі	Використання платформ для управління віддаленими командами (Asana, Trello, Notion), інструменти для трекінгу часу
Вивільнення персоналу	Персональні зустрічі, паперові звіти, ручна передача справ	Автоматизовані процеси (оформлення звільнення в HRM-системах), опитування exit interview через онлайн-платформи

Джерело: складено автором на основі [29]

Додаток Г

Таблиця Г.1 Особливості використання digital-технологій у сфері HR

Переваги та можливості	Недоліки та ризики
1	2
автоматизація значної кількості рутинних операцій, що вивільняє час для здійснення інших заходів	додаткові (часто вельми значні) витрати на впровадження та обслуговування digital-технологій
поліпшення якості, підвищення продуктивності та ефективності HR-процесів	посилення залежності від технологій, що вимагає використання сучасної техніки, постійного оновлення програмного забезпечення та навчання співробітників
накопичення, збереження та управління великим масивом даних про співробітників	необхідність звернення особливої уваги і виділення ресурсів для забезпечення на належному рівні конфіденційності інформації та захищеності даних, зокрема персональних
покращення процесів залучення та управління відбором кандидатів на заміщення вакансій	значне зменшення міжособистісної комунікації та безпосередньої взаємодії у процесах рекрутингу та управління персоналом
суттєве збільшення доступності даних та аналітики для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень	потреба у постійному навчанні та підвищенні рівня компетентності співробітників для коректного використання ними новітніх технологій
покращення роботи з віддаленими та розподіленими командами через хмарне середовище та інструменти для дистанційної роботи	можливі проблеми із відсутністю доступу до мережі Інтернет або виникнення технічних позаштатних ситуацій, збоїв тощо, що може негативним чином впливати на робочий процес
збільшення можливостей для навчання та розвитку співробітників через застосування системи E-Learning та використання інших технологічних інструментів	ризик надмірного зміщення фокусу уваги на впровадження й використання сучас- них технологій та програмних рішень і, внаслідок цього, втрата можливості повноцінної реалізації гуманістичного підходу до управління персоналом
підвищення рівня залученості праців- ників у процеси, а також покращення їх загальної задоволеності завдяки використанню сучасних інструментів та зручних у користуванні платформ	потреба в зборі та обробці великої кількості даних, їх постійного оновлення із метою забезпечення достовірності та релевантності інформації задля коректного функціонування програмних рішень тощо

1	2
постійно зростаючі можливості використання штучного інтелекту та HR-аналітики для прогнозування та прийняття стратегічних рішень	
зростання ефективності комунікаційної взаємодії зі співробітниками та кандидатами на заміщення вакантних посад через різноманітні інтерактивні засоби тощо	

Джерело: складено автором на основі [45]

Додаток Д

Декларація

академічної доброчесності

здобувача вищої освіти ЗНУ

Я, Койпиш Данило Сергійович, студент 2 курсу магістратури, форми навчання денна, факультету економічного, спеціальності_ 051 Економіка, адреса електронної поштиloknojn@gmail.com:

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення форм та методів управління людськими ресурсами на основі міжнародного досвіду (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»)» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;
- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
- згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям *академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою* Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ Д.С. Койпиш
Дата_____ Підпис_____ А.В. Селіщева